الأكاديمية العربية في الدنمارك

كلية القانون والسياسة

قســـــم القـــــــانون

دور الحوكمة في الإصلاح الإداري

دراسة مقارنة بين الدنمارك ولبنان إنموذجاً

وهو عنوان للدراسة المقدمة من قبلي

ويعتبر جزءاً من متطلبات الحصول

على شهادة الماجستيرفي العلوم القانونية

وتحت إشراف الأستاذ الدكتور رشيد الجزراوي

طالب الماجستير

صبري أحمد شبلي

الدنمارك 2013

المحتوى

خلاصـــــــــــــة

كباحث قانوني أبحث دائماً عن الجديد في العلوم القانونية .وبعد اجتيازي المواد النظرية في دراستي بالأكاديمية العربية في الدنمارك لنيل شهادة الماجستير في القانون ، وبعد تعيين مشرفاً لي **الأستاذ الدكتور. رشيد الجزراوي** ... استقر رأينا أن نكتب في الحوكمة ،وللفترة العام الثاني من دراستي لذا وضعنا عنواناً للدراسة وهو..

الحوكمة ودورها في الإصلاح الإداري.
دراسة مقارنة بين الدنمارك ولبنان

وعليه وضعت خطة علمية لهذه الدراسة وقد تضمنت المحاور التالية.

١. **الخطة ...*outline*...وقد اشتملت على مشكلة الدراسة.... والهدف من الدراسة... وأهمية الدراسة... وفرضيات الدراسة ...ومنهجية الدراسة...والمقدمــــــة لهذه الدراسة.**
٢. متن الدراسة...وقد اشتملت على الآتي .

- **الفصل الأول**...مفهوم وتاريخ الحوكمة... وفيه مبحثين.
- **الفصل الثاني**..مفهوم الإدارة والإصلاح الإداري..وفيه مبحثين
- **الفصل الثالث** ... دور الحوكمة في الإصلاح الإداري... وفيه مبحثين ...هذا الفصل عبارة عن دراسة مقارنة بين كل من الدنمارك ولبنان

٣.**الخاتمـــــة**... وتشمل الآتي .

- **الإستنتاجات**
- **التوصـــيات**

٤.المـــــراجع...

وهي الكتب والدراسات والمواقع الإلكترونية والمقابلات الشخصية في كل من الدنمارك ولبنان وتجدون في صفحات الدراسة شرحاً وافياً لهذه المحاور التي ذكرتها...وأرجو أن أكون قد حققت بحثاً أكاديمياً في مجال الحوكمة.

مع أطيب تمنياتي
صبري شـــــبلي
الدنمارك ٢٠١٣

شكر وتقدير

بعدإتمامي وإعدادي لهذه الرسالة بحمدالله ومنه أتقدم بالشكر والإمتنان الى رئيس الأكاديمية الدكتور وليد الحيالي لما يقدمه من جهد لتقدم للأكاديمية، وكذلك شكري وتقديري للأساتذة وللإداريين في الأكاديمية. وشكري موصول إلى عميد كلية القانون والسياسة الدكتور لطفي حاتم لدوره المتميز في إيصال كل فكر أكاديمي إلى الطلبة....كما أتقدم بالشكر االجزيل الى أستاذي المشرف الدكتور رشيد الجزراوي على سعة صدره وتقديمه المعلومات القيّمه واثراءه بالأفكار التي أغنت الرسالة أحياناً ورفع اللبـــــــــــس والغموض أحياناً أخرى، كما لايفوتني ان أتوجّه بجزيل شكري للأخ الأستاذ عبد الكريم حليمة لقيامه بتقويم الرسالة لغوياً وله مني االشكر والتقدير، وشكري أيضاً إلى الأستاذ الدكتور نبيل قسطة لمساعدته لي بجمع المصادر والمؤلفات وباقي الأخوة في جامعة بيروت وكذلك أشكر العاملين في دائرة الإحصاء المركزية في الدنمارك وجامعة أورهوس لمؤازرتهم لي بفكرة الرسالة . وفي الختام لا يمكنني ان أغفل دور كل الأخوة والأقارب والأصدقاء الذين أعانوني على إتمام هذا العمل شاكراً لهم حسن التشجيع.

طالب الماجستير

صبري أحمد شبلي

توصـــــــــــــــيةُ المشـــــــــــــــــــرف

أشهد بأن إعدادهذه الدراسة والمعنونة بـــدور الحوكمة

في الإصلاح الإداري دراسة قانونية إقتصـــادية

مقـــــــــــــــــــــــارنــــــــــــــــــــــة

(الدانمارك ولبنان إنموذجاً)

قـــد تمَّ تحت إشرافي في الأكاديمية العربية

في الدنمارك كلية القانون والسياســـــة

وهي جزء من متطـــلبات الحصول على

شـــهادة الماجستير، وعليه أقِرُ بصلاحيتها

للتـــقييم والدفـــــــــــاع العـــــــــام

الأســـــــتاذ الدكتور:

رشـــــيد الجزراوي

مـــــــــــــراجعـــــــــة لغويـــــــــة

أشهد بأن هذه الدراسة والمعنونة:

بـــدور الحوكمة في الإصلاح الإداري

دراسة قانونية إقتصادية

مقــــــــــــارنــــــــــة

(الدانمارك ولبنان إنموذجاً)

قد قُيمت لغوياً من قبلي.

الأستاذ: عبد الكريم حليمة

توصـــــــــــــية القســــــــم

بناءً على التوصيات الآنفة الذكر تُرشح عمادة كلية القانون والسياسة / قسم القانون ... هذه الدراسة والمعنونة بـــــــــــــ ...دور الحوكمة في الإصلاح الإداري

دراســـة قانونية مقــــــارنــــة

(الدانمارك ولبنان إنموذجاً)

للمناقشة العامــة في الزمان والمكان المحددين

التوقيع : رئيس قسم القانون

الأستاذ الدكتور:

لطفي حاتم

التـــــــــفـــــويـــض

إني صبري أحمد شـــــبــلي

طالب الماجستير

أفوض الأكاديمية العربية في الدانمارك...

بتزويد نُسخ من دراستي الماجستير للمكتبات

أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم

صبري أحمد شبلي

الإهـــــــــــــــــــــــــــــــداء

إلى.....أمي

أمــاه....هل تذكرين حديثَ والدي عندما هممتُ بترك لبـــــــــــــــــــــنانَ

ورأى الأمر لا بد منه؟ قال لي:إذا كان لا بد من السفر...!!!!!

اتق الله حيثما كنت فربما لا يكون لنا لقاءٌ بعد اليوم يَسّرَ الله لك يا ولدي.....أتذكرين التاريخ..؟ إنــــه كان في....17/12/1999

فكل حُلُمٍ يحتاجُ إلى جُهدٍ لتَحقيقه ، وعــينٌ ترقبُ الخُطى لبلوغ الهدف...إلى إخوتي الذين وقفوا بجــــــانبي وحُسنَ تشجيعهم...إلى جميع الأقارب والأصدقاء إلى أساتذتي دون إستثناء إلى كل من له فضل علي إلى زوجتي وأولادي.

أهديهم هذا الجهد المتواضع

المقدمــــــــــــــــــة

1- الـقـانون....كما هومعروف فإنه من العلوم التنظمية لكافة مفاصل مسيرة الحياة بما فيها الإنسان والمجتمع ، إقتصادية كانت أو إجتماعية أو سياسية أو عسكرية أو إدارية، أوعلوم صرفة كالفيزياء والكيمياء.. الخ. ويدخل القانون في العلوم كلها عملاً وتنظيماً.

وقد نشأ القانون مع نشأة الإنسان الأول وبمراحل متعددة وكان أولاً على شكل عفوي طبيعي ، وتفاعل مع الطبيعة التي هي الأخرى نشأت على أسس قانونية منظمة، فالأرض وما عليها من موارد مادية ومعنوية خاضعة لقانون إلهي سرمدي لا يمكن تجاوزه لأن ذلك يعني فناء الأرض وما عليها ... وهكذا فالكون كله منشؤه على أسس قانونية فائقة التنظيم[١]

والقانون أيضاً مفصل حياتي،لأنه ينظم متطلباتنا الحياتية بحيث يمكن للفرد والمجتمع أن يتفاعل معه لتسيير كل الحاجات الانسانية بشكل أمثل، ويتفاعل الفرد والمجتمع مع القانون ،لأنه قمة التنظيم الاجتماعي ويبعد المساس بالبنية التحتية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية سلبياً...

وبعد إنهائي لكافة متطلبات الدراسة النظرية، المطلوبة في مرحلة الماجستير، كان لا بد لي من اختيار موضوع خاص لدراستي لنيل شهادة الماجستير به، وقد راجعت معظم الأدبيات القانونية الحديثة، ووجدت بأن الحوكمة كواجهة قانونية تنظيمية واقتصادية ،هي الدراسة المثلى في تناولي لرسالة الماجستير[٢].

والحوكمة في الوقت الحاضر، هي محوراهتمام كافة المعنيين بأعمال الشركات وتنظيماتها من القانونيين والاقتصاديين ، وخاصة في ظل الأزمة العالمية المالية التي نالت الاهتمام لإنقاذ بيوتات المال[٣] من الإفلاس والانـهيار.

وعليه فقد عرضت فكرة الدراسة على عديد من زملائي في العمل، فأبدوا استغراباً لهذا المصطلح (الحوكمة) مستفسرين عن مفهومها وعملها وواجباتها، وفعلاً وعلى ضوء تلك الاستفسارات بدأت باستقراء الحوكمة للوصول إلى مفهومها وأهدافها ومبرراتها.

١- الآية (لا أُقسم بمواقع النجوم وإنه لقسمٌ لو تعلمون عظيم(ص)(الواقعة ٧٥-٧٦) لأن مواقع النجوم ثابتة ولا تتغير وهو دليل على ثبوتية الكون من قبل رب العالمين

[٢]- حسب المفهوم الأكاديمي في الدراسات العليا فإن كتابة...

..موضوع يخص الماجستير يسمى بالدراسة .study

..وموضوع يخص الدكتوراه يسمى بالأطروحة Thesis (الباحث)

[٣]- - بيوتات المال...وأعني بها كل المؤسسات التي تتعامل على أساس نقدي لتفعيل وتنشيط الرأسمال المستخدم مع زيادته ومضاعفته على مراحل إنتاجية مادية كانت أو خدمية

٢. إذاً ماذا نقصد بالحوكمة....؟

الحوكمة هي مجموعة من القوانين والقواعد التي تحدد العلاقة الشفافة بين إدارة الشركة أي المدير العام أو المدير المفوض العام ومجلس الادارة ، والعاملين فيها من الموظفين والعمال هذا من ناحية... وحَمَلَة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة... (حملة السندات، العمال الموردين ، الدائنين، والمستهلكين) من ناحية أخرى([٤])...بهدف الحفاظ على استمرارية انجاح خطط واستراتجية المؤسسة وإبعاد شبح الانهيارأو الفشل، وهناك اهتمام متجدد بعد إفلاس وانهيار العديد من الشركات ، لذا كان لا بد من وضع قانون تنظيمي من قبل الحكومات لمواجهة تلك الانهيارات ، وهكذا تناولت موضوع دراستي حول الحوكمة التي سوف أُحقق بها شهادة الماجستير في القانون، وقد ناقشت ذلك مع أُستاذي المشرف الدكتور رشيد الجزراوي . حول العنوان الذي سوف يغطي مفهوم الحوكمة واستقر رأينا على تناول الحوكمة عنواناً لدراستي من خلال دورها في الإصلاح الإداري...وعنونت الدراسة كالآتي...

دور الحوكمة في الإصلاح الإداري...دراسة مقارنة بين الدنمارك ولبنان

٣. الحوكمة في دراستي .

لكون الحوكمة علم دراية جديدة يدخل فيها القانون والإقتصاد والإدارة والتنظيمات الأخرى وعليه ولإستبيان فحوى هذا العنوان وعلى ضوء ما تقدم ، كان لا بد لي من وضع خطة علمية رصينة لهذه الدراسة الحديثة تتناسب وتتفق مع العنوان الذي وضعته والمذكورآنفاً ، وفعلاً قدمتُ الخطة العلمية للدراسة (التي سوف أوضحها لاحقاً) والتي تمت الموافقة عليها من المجلس العلمي في الأكاديمية.

ولا بد لي هنا من تبيان مصطلح الحوكمة بالإنكليزية........... (***Corporate Governance***) أو(***Selskabsledelse)*** بالدانماركية...حيث أنها تشمل حوكمة الشركات والعلاقات المتينة والمطلوبة بين المصالح المختلفة والأهداف المنوطة بالشركة والإدارة نفسها، وكذلك أصحاب المصالح الأخرى ونعني بهم العمال والموظفين، وعملاء الشركة والدائنين (المصارف وحاملي السندات) ويمكن القول إن هذه العلاقة سوف تشمل المجتمع بأكمله، وحوكمة الشركات هو موضوع متعدد الأوجه، والشيء الهام فيه هو ضمان المساءلة من بعض الأفراد في الشركات من خلال الآليات التي تحاول التقليل أو القضاء على المشكلة الرئيسية للعامل، وأي صلة في

[٤]- يوسف محمد حسن((محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر))بحث منشور)..القاهرة ٢٠٠٧

المناقشات التي تركز على وجود نظام حوكمة الشركات في تحقيق الكفاءة الإقتصادية اعتماداً على روح القانون في ذلك(٥).

وقد بدأت ممارسة حوكمة الشركات فعلياً وكعمل تنظيمي وقانوني وعلمي منذ عام ٢٠٠١ نتيجة لانهيارعدد من الشركات الأمريكية الكبرى ، مثل شـــــركة... (أنرون وورلد كوم) المحددة. وفي الوقت الراهن ٢٠١٢ حدثت انهيارات جديدة وكبيرة شملت شركة كوداك الأمريكية بعد ١٣٠عاماً من العمل الجاد في حقل التصوير، التي انهارت حالياً وسبب ذلك هوعدم مواكبة الشركة للتطورات الحديثة الحاصلة في العالم، في موضوع عدم تصريف الأفلام المصنوعة بسبب اعتماد التصوير الرقمي بدلاً من الورقي، مما أدى إلى الركود الاقتصادي للشركة.

وعلى أثره وفي عام ٢٠٠٢ قامت الحكومة الأمريكية بإصدار قانون خاص لحوكمة الشركات سمي بقانون ساربانس أوكسلي (***sarbanes Oxley***) وكان الهدف من هذا القانون هو إعادة ثقة الجمهور في إدارة الشركات(٦)، وكان القانون الأمريكي في الحوكمة هو مواجهة خطرالانهيارات اللآحقة في الولايات المتحدة الأمريكية بعد التراجع الكبير في النمو والتنمية الاقتصادية،والآن وحسب القوانين الخاصة بالحوكمة، أصبح هذا القانون جزءاً مهماً في تشريع قوانين الحوكمة في معظم أنحاء العالم وهو قانون وضعي.ولكن هناك قانون عفوي يرتبط بمدى التماسك الاجتماعي، والاقتصادي، والروحي،والتنظيمي والتربوي مجتمعة بقانون حفظ العائلة من الانهيار التربوي والأخلاقي والاقتصادي، ويماثل هذا القانون العفوي قانون آخرهو قانون حفظ الذات وقانون البقاء للأفضل(٧) الذي يعتبرأهم مفصل في مسيرة المجتمع لتجدد الأجيال عبر الزمن ،إذاً فقانون الحوكمة ليس وليد العصر بل هووليد الفكرالإنساني منذ القدم بهدف تنظيم حياتي بشكل عفوي مستقروالابتعادعن الإنهيارات العائلية والإجتماعية في مجتمع ما. وقد استُعمل مصطلح الحوكمة واعتُمدت من قبل منظمة التعاون والتنمية الأقتصادية الأوروبية (***OECD***) والبنك الدولي (***I B RD***) وصندوق النقد الدولي (***I M F***)كعملية إصلاحية لمشاكل الأداء والإنتاج ونشاطات إقتصادية أُخرى والتي هي:

*- الأرض.../ التوزيع.../ المبادلة.../ العمــل.../ الإدارة.../ إشباع حاجات ورغبات الإنسان

[٥]- نعيم دهش أبو زور اسحق..تحسين وتطوير الحاكمية المؤسسية في الشركة،بحث منشور في مجلة البنوك في الأردن..٢٠٠٣

[٦]- في ظل التنظيم الرأسمالي يكون الجمهور جزءاً من البنية الأساسية في الشركة كونهم المساهمين الفعليين في رأسمال الشركة من خلال ،الأسهم والسندات

[٧]- قانون حفظ الذات هو أول قانون تواجد مع خلق الإنسان ويعتبر قانوناً إلهياً لبقاء النسل الإنساني على طول حياته وأجياله.(الباحث)

وفي التاريخ الوسيط، وبعد الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، إزدادت المشاكل والاهتمامات بالصناعة المتطورة، التي حدثت والتي أنشئت من خلالها شركات عملاقة في تصنيع المكائن والمحركات والمواصلات الحديثة، وكذلك زيادة الرقعة العمالية والمالية والإدارية .

وقد بدأت الاهتمامات بسيرتلك القطاعات، على أن لا تشمل الإخفاقات والانهيارات لتلك الشركات، وذلك بوضع قوانين متعددة ، كما زادت الأفكار والنظريات السياسية والاقتصادية والقانونية للحفاظ عليها، فنرى أن سير العملية الانتاجية للدول الصناعية وما تبعها من عمليات قانونية للدول الصناعية، وذلك للحفاظ على ديمومة الانتاج، قد أدت إلى وضع استرتيجيات شملت العمليات التالية :

أ- الحملة الاستعمارية لإيصال السلع المنتجة خوفاً من ركودها، وبالمقابل جلب الثروات الطبيعية من تلك المستعمرات إلى بلدانهم ،على شكل سرقة أو مبادلة بالسلع المصدرة لهم، وهذه العملية كانت مجحفة وأثرت على طبيعة هذه الدول وضلوعها في الفشل والقمع للأنفس والأفكار...

ب- التطبيق الأمثل للقانون في حلحلة المشاكل العالقة بين الدول ومصالحها كما حدث في **معاهدة وستفاليا** عندما احتكموا إلى العقل بوضع الأسس والمواد القانونية وسميت بذلك الإسم بسبب توقيعها في مدينة وستفاليا عام ١٦٤٨م ، وهي أول تحكُّم اقتصادي بمنظورسياسي، ووُضع القانون السلمي لحل النزاعات العسكرية في إستغلال موارد نهرالدانوب للدول المتشاطئة عليه. ولكوني أتناول في دراستي هذه دور حوكمة الشركات في الإصلاح الإداري ،وهي دراسة مقارنة بين كل من النموذجين الدنمارك ولبنان، فلا بد من تناول النموذجين وابتداء بالحوكمة في الدنمارك.

٤. الحوكمة في الدانمارك.

...ومن خلال استقرائي للحوكمة والإصلاح الإداري في الدنمارك وجدت بأن الإصلاح الإداري جزء هام من تطبيقات الحوكمة لإرساء التنظيم العادل لمسيرة الشركة أو المؤسسة ، وهنا أُشير إلى ملاحظة الأستاذ (مرفين كنج) [٨] حيث يؤكد في بحثه بأن الدانمارك بإعتبارها إنموذجاً يُحتذى به ولكي يكون النموذج الدنماركي مفهوماً ومحتذىً به من قبل الآخرين، فيطلب قيام أفضل الشركات الدنماركية (وأن تكون بحدود ألف شركة لكي تغطي كافة مفاصل الانتاج خدمية كانت أو مادية) بتقديم تقاريرها موضِّحةً بها الكيفية والعلاقة التي تؤثربها على المجتمع الدانماركي

[٨] **-** مرفين كنج ..إقتصادي بريطاني من مواليد ١٩٤٨ وكان يشغل منصب المدير التنفيذي لبنك أو إنكلند ورئيس لجنة السياسة النقدية وله مؤلفات عديدة في السياسة النقدية والمصرفية.

والبيئة معاً، حيث يؤكد كنج في بحثه بأن حوكمة الشركات لا تقتصر على المجتمع بل تتعدى ذلك إلى البيئة التي تتواجد بها تلك الشركات وجمهورها الداخلي والخارجي، ومدى تفاعلهم مع بعضهم البعض.

وبناءً على تقديرات معهد ***Legatum institute*** في تقريره الذي أصدره في نوفمبر ٢٠١١ يؤكد بأن الإصلاح الإداري في ثلاث دول أوروبية جاءت في المركز الأول في النموالإقتصادي، وهم النرويج الدانمارك وفنلند، ويُشارإلى أن الدانمارك ونيوزلاندا كانتا إلى جانب سانغفورا بين الدول الأقل فساداً وسجلت ٩.٣ من أصل ١٠ بحسب المؤشر الذي يعطي أفضل العلامات للدول الأقل فساداً، أو الأعلى فساداً، فلا بد لي هنا من دراسة تلك الإصلاحات، التي تمت في الدانمارك في مجال الاصلاح إداري منذ الستينات والسبعينات لإرساء دعامة الحوكمة وتطبيقاتها على عمل المؤسسات الإنتاجية الخاصة والعامة لإبعاد شبح الفشل والإنهيار.

حوكمة الشركات في الدانمارك([٩]) وتطبيقاتها، قد بُدأ بها عملياً وقانونياً منذ منتصف التسعينات، حيث بدأ التركيزالدولي على كيفية التحكم بالشركات الكبيرة آنذاك، والسبب في ذلك يرجع إلى الفضائح التي مرت بها الشركات على مرالزمن كفضيحة (أنرون) واسعة النطاق في الولايات المتحدة وفي الدنمارك فضيحة شركة الغزل والنسيج الدنماركية (ريش الشمال) التي أشهرت إفلاسها عام ١٩٩١ ويعود ذلك جزئياً إلى رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي للشركة جون بيترسن/ مما أدى إلى إنعدام الثقة عند المساهمين وسحب رؤوس الأموال من شركة صناعة التكنولوجيا أيضاً، وبما عُرف بأزمة الدوت كوم ***(Dot-Com*** ([١٠]) ما أدى إلى إنخفاض أسعار الأسهم في تلك الشركة بشكل كبير وتسبب في خسائر فادحة في أوساط المستثمرين. كل ذلك أدى إلى نقاش واسع والمطالبة بإتخاذ تدابير جديدة لتفادي تكرار تلك الفضائح ، فكان مصدر إلهامٍ لكثير من الدول الأوروبية بما في ذلك الدنمارك... حيث قامت لجنة نوربي (***Nørby***) بإصدارتقريراً وتوصيات حول حوكمة الشركات في الدنمارك وتركزت تلك التوصيات في فصل واضح بين أولئك الذين يراقبون وبين المسؤولين عن العمليات اليومية وذلك على عكس الاجراءات التي تُتخذ في إنكلترا[١١].

[9] *Kandidatafhandling2009 af Jens Orlemann/cand.merc.aud-studiet Aalborg Universitet*

[10] (المصدر السابق ٩)

[11]- النظام الليبرالي هو الجاري في المعاملات اليومية في إنكلترا (دعه يعمل دعه يمر)

وكان الهدف من تطبيق حوكمة الشركات في الدنمارك، هو تحسين الأداء للشركات، حسب ما جاء في (تقرير لجنة نوربي) من خلال مزيد من الانفتاح والشفافية، وتقوية المراجع الداخلية والخارجية، وزيادة الثقة في السوق، ويكون بذلك فرصة للشركة لتجنب الانهيار كما سبق مع بعض الشركات، واجتذاب رؤوس الأموال الدنماركية والأجنبية.

إن الاختلاف بين هيكلية الشركات، جعل السوق يؤثر بحد ذاته على كل شركة باختيار ما يناسبها من توصيات، بخصوص الحوكمة وبما يتماشى مع التوصيات الدولية، والتوصيات وحدها لا تكفي لكي تكون ضمان للمتعاملين مع الشركة ، كما أن لجنة بورصة كوبنهاغن تعتبر هي التنظيم القانوني في الدنمارك ومراقبة قوانين الشركات، وهذا يشير إلي الفصل بين السلطة التنفيذية ومهام مجلس الإدارة ومسؤولياته، أما التوصيات الواردة في تقرير [12]***(Nørby)*** *(١٣)* للأوراق المالية منذ ٢٠٠٣ إلى أواخر٢٠٠٥ كانت تقتضي بوجوب إلتزام الإفصاح عن سيرالنشاط الإقتصاد وتوفير بعض الأدوات التي تتماشى مع مجال التنمية الدولية ، التي تؤثر على التنمية القطّرية ولكن مع حدوث الأزمة المالية العالمية في الآونة الأخيرة التي اهتمت بتطبيقات الحوكمة في الشركات الدانماركية نوعاً ما، فعلى سبيل المثال شركة (***Vestas***) العملاقة في صناعة المراوح الكهربائية والتي شارفت على، الإنهيار لولا أنها استفادت من تطبيقات الحوكمة، فلجأت إلى التغيير في الاستراتيجية الأساسية ، فقامت بدمج بعض الفروع مع بعضها لتخفيض النفقات وأغلقوا بعضها وسرحوا عدداً من الموظفين، وتمّ تغيير مدير الشركة وكذلك مجلس إدارتها، كل هذا أدى إلى المساهمة في إنقاذها وأستمرارها.

٥. الحوكمة في لبنان(١٤)

لبنان بلدٌ ديمقراطيٌ، منفتحٌ على العديد من الحضارات من الشرق والغرب، وهذا ما أغناه وأعطاه الدفع للأمام، كي يتمكن من مواكبة التطور والوضع المعاصر،أما إقتصاد لبنان كما هو معلوم مبني على أساس إقتصاد السوق المفتوح (الحر) ويعتمد هذا المبدأ منذ نشأته عام ١٩٢٦،وكان هاجس لبنان آنذاك هو جذب الإستثمارات الأجنبية كونه يفتقرإلى البنى التحتية

[12]- *(Nørby)* مدينة إلى الجنوب من يولند في الدنمارك.

[13]- Henrik Friis Pedresen og JacobDissing Hansen, Kandidatafhandling studiet,Aalborg Universitet 2007 Effektenaf intern revision iCorporate governance,herunder risikostyring.

[١٤]-- موفق اليافي – دكتور من أجل تعزيز (حوكمة الشركات في لبنان) مركز المشروعات الدولية الخاصة والغرفة التجارية الأمريكية واشنطن ٢٠١١

للثروات النادرة التي تدخل في إنتاج السلع ، وكذلك حاول لبنان مواجهة المنافسة العالمية في تنفيذ فلسفة السوق المفتوح من أجل مواكبة الأسواق العالمية ثم تفعيل بعض الأنشطة التي اعتُبرت حتى الآن منفذاً للحوكمة على شكل قوانين اقتصادية ومصرفية ومحاسبية وهي .

أ- قانون مراقبة تبييض الأموال وبهذا القانون أُعتُبر لبنان من الدول المتعاونة مع (منظمة الجات ***GATT*** أي الاتفاقية العامة للتجارة والتعرفة الجمركية) حول تبييض الأموال منذ ٢٠٠٢ .

ب- قانون سرية المصارف وقد صدر منذ عام ١٩٥٦ وهي القوانين التي تحكم السرية المصرفية في لبنان، ولم تتأثر رغم الأحداث التي جرت في لبنان بين عامي ١٩٧٥ – ١٩٩٠

ج- مهنة تنظيم خبراء في المحاسبة العالمية صدر هذا القانون عام ١٩٩٤ .

د- قانون تنظيم المحاسبة الدولية صدر عام ١٩٩٦

تعتبر هذه القوانين هي المبادىء الأساسية للحوكمة التي تنظم نوعاً ما تطبيقات الإصلاح الإداري والقانوني للشركات العاملة في لبنان .

والعودة إلى الحوكمة فإنها تدخل قانوناً في جميع مفاصل الانتاج وتحاول ربط الأمثل بين تلك العوامل والأداء الجيد للشركة حفاظاًعلى ديمومتها، والحفاظ على ثقة الجمهور الداخلي والخارجي.

وفكرياً فإن الحوكمة ليست جديدة على المجتمع الإنساني بل هي عملية احتسابية منذ القدم من خلال الأسرة الواحدة وحتى يومنا هذا، حيث تدار الأسر من قبل الأب والأم وبمشاركة الأولاد في تسيير وتحكيم العملية الأسرية وروابطها الصحيحة، ونعني به العرف والعادات والتقاليد والإرث في تحديد نوعية الحوكمة في الأسرة الواحدة(١٥) .

وتاريخياً عُرفت الحوكمة العفوية منذ العصورالقديمة ولكنها كانت عفوية المنشأ ضمن العائلة كون الإنسان وضمن المجتمعات الكهفية كان توّاقاً لتنظيم حياته وضمان مسيرٍ حَسنٍ وجيد من تحضير الغذاء والملبس والدفاع عن النفس، وكذلك ديمومة الحياة، وخاصة بعد اكتشاف الزراعة والنار في المرحلة التاريخية القديمة.

[١٥]-خوري/ سابا...الحاكمية المؤسسية ودور أعضاء مجلس الادارة المستقلين في الشركة مجلة المدقق – جمعية المحاسبين الأردنيين ٢٠٠٦ العدد ١٢- ٢٢... ٢٠٠٩

وتأسيساً لمعرفة الإنسان للحوكمة العفوية ،فقد ترك لنا أسلافنا العديد من الرموز التي تدل على الفكر الإنساني القديم ، من أهم تلك الرموز الرسومات المتعددة في الكهوف القديمة وتلك الرسومات هي المصدر القانوني والاقتصادي البدائي والصوري وعلى شكل نصوص بحثية عفوية كانت تُترك من قبل كبير العائلة إلى الأجيال القادمة.

وقد درس العديد من الباحثين تلك الرسوم ولم يتوقفوا عندها بكونها رسومات فنية بحتة ، بل رسومات ذات دلالات خاصة ، فاصطياد البقر بأنواعه دلالة على الطرق المتاحة للصيد وإشباع الذات ...والتوزيع أو المبادلة فيما بعد ، وهكذا وضمن عُرف قانوني عفوي آنذاك كانت تلك العملية تثار من قبل أفراد العائلة سلباً أوإيجاباً وبطريقة عفوية جداً، وهي أساس الحوكمة البدائية كما عرفناها آنفاً ونحن في القرن الـ ٢١)

في وقتنا الحاضر فإن الحوكمة قانون ذاتي عفوي، يتيح لأفراد العائلة المناقشة فيما بينهم وبالطريقة المثلى، ودون إيقاع الخسارة أو الانهيار الاجتماعي والاقتصادي، وحصرها في قانون العائلة بذاتها وضمن التخصص العملي.

وبعد معرفة صناعة النار والعمل الزراعي كان لا بد من تحكُّمٍ جيد من العاملين في هذا الحقل بهدف عدم فشلهم وعائلاتهم بعد هذا الاكتشاف، ووضعوا لأنفسهم ولأجيالهم تقاليدَ وعاداتٍ في هذه الصناعة كي يستمروا بأعمالهم على الوجه الأمثل ،ولكن تلك الفترة كانت محدودة وغير ملزمة من قبل العاملين فيها لأنها كانت محددة الاستعمال.

وبعد الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر ازدادت المشاكل والاهتمامات بالصناعة المتطورة التي حدثت والتي أنشئت من خلالها شركات عملاقة في تصنيع المكائن والمحركات والمواصلات الحديثة وكذلك زيادة الرقعة العمالية والمالية والإدارية، فقد بدأت الاهتمامات بسير تلك القطاعات على أن لا تشمل الإخفاقات والانهيارات لتلك الشركات ، وذلك بوضع قوانين متعددة كما وزادت الأفكار والنظريات السياسية والاقتصادية والقانونية للحفاظ عليها، وهناك نُظم تسيّرالعملية القانونية في الحفاظ على بعض الاتفاقات الأساسية في تلك العملية الاقتصادية والقانونية والإدارية في عمل تلك الشركات.

وخلاصة ما توصلت إليه، بأن الحوكمة مجموعة من القوانين والنظم والقرارات، التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميُّز في الأداء عن طريق اختيارالأساليب ***(models)*** المناسبة والفعّالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسات وكذلك تُعرّف بأنها ... القوانين والقواعد والمعايير ***(Laws...Basis... Norms)*** التي تحدد العلاقة بين المفاصل الفعّالة في الشركات والتي هي..

١- إدارة الشركة... وهي القيادة المسؤولة عن سير عملية الإنتاج والتوزيع والمبادلة، ويعتبر مديرها العام هو الجهة المنفذة لقرارات مجلس الإدارة.

٢- مجلس إدارة الشركة أو المؤسسة...وهو صاحب القرار ووضع الاستراتيجيات والخطط الإدارية للشركة.

٣- أصحاب الأسهم والموردين والدائنين والمستهلكين...وهم الجمهور الداخلي والخارجي للشركة وفي نفس الوقت الجهة الممولة والمستفيدة منها.

والغاية الأساسية من الحوكمة تؤدي إلى إحقاق الأمور الآتية ...

١- حسن الأداء الإنتاجي.

٢- عدالة وتوزيع الأرباح.

٣- إبعاد حالات الفساد الإداري والمالي.

٤- ابقاء المؤسسة ضمن إصلاح إداري وقانوني أمثل.

٥- إخضاع المؤسسة ضمن الرقابة والمتابعة والمساءلة، من جمهورها الداخلي والخارجي.

٦- ضمان عمل المؤسسة على حفظ المصالح العليا للمجتمع والدولة وحسب إختصاصها في رفد الجهات التي تمّ ذكرها وكذلك ضمان أداء العاملين وصولاً إلى أعلى درجات الكفاءة في الإنتاج والعمل.

وقبل الحوكمة المعروفة حالياً كعمل تنظيمي إداري وإصلاحي ظهرت نظريات متعددة للحفاظ على سير العملية والعدالة الاجتماعية،وما الأفكار التي ظهرت فيما بعد مثل الشيوعية والاشتراكية والليبرالية... والرأسمالية إلاّ جهوداً لحوكمة الأمر وتحسين العملية الإنتاجية بما تلائم كل العوامل المشاركة فيها والتي هي .

١- العمل ..

٢- رأس المال..

٣- الأرض .

٤- الإدارة ...

ولأهمية موضوع الحوكمة في الوقت الراهن ، وضمن الأزمة الاقتصادية والمالية العالمية التي تضر بمصالح العالم والشعوب، وخاصة في البلدان النامية وتحديداً الدول العربية وشعوبها،بادرت إلى اختيار موضوع (في الحوكمة ولو أنه شكّل لدي صعوبة بالغة في إيجاد المصادر التي تتناولها، لكونها مادة حديثة النشأة قانوناً واقتصاداً) لعلي أستطيع أن أقدم خدمة لتلك البلدان من خلال نقل التجربة الدنماركية في الإصلاح القانوني والإداري للمؤسسات العاملة في كل من الدنمارك ولبنان...ومدى إمكانية الاستفادة من التجربة الدانماركية في الإصلاح الإداري الذي يمكن اختيار مفهومه بالمعنى الجزئي الضيق أو بالمعنى الشامل الواسع ،حيث أستطيع القول بأنه مفهوم يتراوح بين تنظيم الجهاز الإداري في الدول على أسس تكفل تحقيق الأهداف المرجوة منه، أي أنه يعني تنظيم هذا الجهاز من حيث أساليب وطرق العمل فضلاً عن تنظيم شؤون العاملين فيه وبمفهومه الواسع يذهب إلى المدخل الذي ينظرإلى الحكومة أو المجتمع كنظام يتكوَّن من هياكل مختلفة تؤدي وظائف متنوعة، وإن هذه الهياكل مترابطة ومتناسقة فيما بينها وأي خلل فيها يؤدي إلى الإخلال بالهياكل الأخرى.

ولكي أضع طريقاً لتحقيق هذه الدراسة وضعت الخطة العلمية التالية وهي الأساس لتحقيق الدراسة وللعنوان الذي ذكرته.

٦. الخطة العلمية *Outline Plane*

الخطة تشمل المحاور التالية:

أ- *الخطة العلمية للدراسة Scientific outline ...*

الخطة التي أضعها ضرورية لبيان الأسس الأكاديمية المطلوبة لتحقيق هذه الدراسة لنيل شهادة الماجستير...ولبيان السبب في اختياري لهذا الموضوع ...وهو الحوكمة والعنوان العلمي الذي اخترته لها ... وتشمل الخطة العلمية للدراسة الأسس التالية ...

ب- مشـــكلة الدراســـــة *The problem of study ...*

العديد من المؤسسات الخدمية والانتاجية تواجه الفشل ومن ثم التراجع الحاد في عملها، والذي يؤدي إلى الخسارة الكبيرة انتاجياً ومالياً... وبالتالي إلى تفككها وانهيارها ، إذاً ما هي المشكلة التي تؤدي إلى ذلك..؟ ...أهي الإدارة.... أم الفساد الإداري والمالي...؟ وهل أن الإدارة بحاجة إلى قانون لتحقيق حُسن الأداء..؟ وهل أن الإدارة القانونية الجيدة تؤدي إلى نجاح عمل المؤسسات؟ هذه هي المشكلة التي سوف أتناولها في الدراسة وهي كيفية اصلاح الإدارة قانوناً وتنظيماً للحفاظ على المؤسسة من الفشل والانهيار.

ج- أهميـــــة الدراســـــة *importance of study*

تناولت العديدُ من الدراسات مواضيعَ متعددة في القانون الإداري .. وتنظيم الاقتصاد والمحاسبة للمؤسسة .. ولكن القليل من الدراسات التي نُفذت أو حُققت في موضوع الاصلاح الإداري ودور الحوكمة فيها. إذاً فالموضوع المختار هذا هو إضافة جديدة ، لرفد المكتبات العربية وكذلك رفد المؤسسات الموجودة،وذلك بنقل التجربة المتقدمة في حوكمة المؤسسات في الدنمارك وأهميتها في الاصلاح وتقويم إداري وقانوني جيد.

د- الهدف من الدراســـة *The goal of the study*

بما أن الحوكمة من العلوم المتشابكة قانوناً واقتصاداً وإدارة وسياسة ...لذا فإن الهدف هو استبيان أهمية الحوكمة في عمل المؤسسات واصلاح الدور الريادي للإدارة والتفاعل معها لمصلحة المؤسسة.

هـ - فرضيات الدراســـة *Hypotheses of the study*

الدراسة تجيب على بعض الفرضيات التي تضطلع بها الد راسة...ودور الحوكمة في الاصلاح الإداري والقانوني فيها...وهذه الفرضيات هي...

١. هل الحوكمة السبيل الوحيد لإنقاذ المؤسسات من الفشل والانهيار؟
٢. هل الحوكمة هي المنقذة لمصالح المشاركين في المؤسسة ؟ إدارة..وممولين..ومساهمين..ومشتركين..وموردين؟
٣. هل تتفاعل الحوكمة مع الاصلاح الإداري والقانوني ؟
٤. هل الاصلاح الإداري السبيل في إنقاذ المؤسسة الغارقة في الفساد الإداري والمالي؟
٥. هل الحوكمة مقاربة مثلى في التطبيق في كل من الدنمارك ولبنان...أو العراق...وغيرها ؟
٦. الاصلاح الإداري.هل هو قانوني أم تشريعي أو مداخلة سياسية للدولة أو المجتمع المدني؟

كل هذه الأسئلة والاستفسارات وغيرها في هذه الدراسة تعتبر فرضيات لها..

و- منهجية الدراســـة *Methodology of the study*

اتبعت الأسلوب الوصفي والاستقرائي والتحليلي ونوعاً من المقاربة المثلى في تحقيق الدراسة ،مع تحليل النتائج من الناحية البحثية والأكاديمية ... وتواجهني مشكلة قلة المراجع التي تتناول الموضوع...سواء في الدنمارك أوفي لبنان وسأحاول التغلب على تلك الاشكالات وذلك بالاستفادة من الدراسات البحثية ومن الروابط الالكترونية ذات الصلة بالموضوع أو من خلال المقابلات الشخصية مع بعض المعنيين الأكاديميين في جامعة أورهوس وغيرها.

٧. متن الدراســـة ***Concept of the study ...***

تحقيقاً للخطة العلمية للدراسة لا بد من تناول الموضوع من الناحية الدراسية الأكاديمية البحتة وضمن الفصول ومباحثها وبتوافق عنوان الدراسة المنوه عنها آنفاً ...ومتن الدراسة يتكون من الآتي

فصول الدراســة ..Chapters of study....

الدراسة تقع ضمن ثلاث فصول، ومبحثين لكل فصل من هذه الفصول وهي كماهو مذكورأدناه.

١- الفصـــل الأول...مفهوم وتاريخ الحوكمة

لا بد من سرد المفهوم العام للحوكمة... مع الاطلاع على أهميتها وأهدافها وأبعادها وكذلك تاريخ الحوكمة وبداياتها وتطبيقها، ويقع الفصل في المبحثين الآتيين ...

المبحث الأول.... مفهوم الحوكمة وأهميتها وأهدافها.

وأتناول في هذا المبحث المفهوم العام للحوكمة وأصل الكلمة لغوياً وعلمياً... وكذلك أهمية الحوكمة في تحقيق جدية العمل ونجاح الخطط..كما أتطرق إلى أهمية الحوكمة لصالح المؤسسات والمجتمع والدولة كما أتناول أهدافها وحسب ترتيب الدول لها ..وأبعادها كذلك من النظرة القانونية والاقتصادية

المبحث الثاني... تاريخ الحوكمة ... تطبيقات عالمية عملية .

سأتناول في هذا المبحث الأبعاد التاريخية للحوكمة قديماً وحديثاً، وكذلك بعض النظريات في تطبيقاتها الحالية ، وخاصة في الدول الأوربية والولايات المتحدة الأمريكية... وبعض الدول المتقدمة في آسيا وأمريكا اللاتينية ....

٢- الفصل الثاني.... مفهوم الإدارة والإصلاح الإداري...

وأسرد في هذا المفهوم، دوره قانوناً وإدارة، في تقويم الأداء العملي والتطبيقي للمؤسسات والشركات في دولة ما... ويقع هذا الفصل في مبحثين وهما...

المبحث الأول... مفهوم الإدارة والإصلاح الإداري وأهدافه وأهميته.

أتناول المفهوم العلمي واللغوي والقانوني والإداري للاصلاح الإداري، وإدارة المؤسسات وكذلك أتناول أهداف الاصلاح الإداري وأهميته في تقويم الأداء للمؤسسات، وإبعاد شبح الفساد الإداري والمالي عنها.

المبحث الثاني ... تاريخ الإدارة والإصلاح الإداري .

سأتطرق في هذا المبحث إلى تاريخ الإصلاح الإداري.في العالم، ومدى الفائدة المتوخاة منه وكذلك بعض التطبيقات العالمية في الدول الأوروبية والأمريكية والدول المتقدمة عموماً والنامية أيضاً...

٣- الفصل الثـــــالــث... دورالحوكمة في الإصلاح الإداري

وهذا الفصل مهم وجوهر الدراسة، حيث تناولت فيه دورالحوكمة الإدارية والقانونية والسياسية والاقتصادية في تقويم عمل المؤسسات بهدف الأداء الحسن وإبعاد شبح الفساد الإداري والمالي وخدمة للمجتمع والدولة...ويقع الفصل في مبحـــــثين إثنين...

المبـــحث الأول ...الحوكمة والإصلاح الإداري في الدنمارك ولبنان.

سأغطي في هذا المبحث محورين أولهما، واقع الدنمارك ولبنان من الناحية الإقتصادية والسياسية والجغرافية...أما المحور الثاني سيغطي واقع الحوكمة والاصلاح الإداري في كل من الدنمارك ولبنان.

وكما سأسرد في هذا المبحث كل المعطيات الخاصة بكيفية قيام الدولة الدانماركية في إصلاحها الإداري قانوناً وإدارةً ...وهذا المبحث مهم جداً للوقوف على حيثيات إدارتها المتوازنة ونقلها التجربة رائدة في تحقيق إدارة إصلاحية رائدة في مؤسساتنا

المبـــحث الثاني... دراسة مقارنة لكل من النموذجين الدنماركي واللبناني في الإصلاح الإداري.

وهذه دراسة مقارنة مهمة في الوقوف على الخلل في دولنا العربية مقارنة بكفاءة الإدارة وإصلاحها في الدانمارك، ومن هذه المقارنة يمكن استخلاص جوهر الدراسة وسأتبع هنا التحليل بقدر الإمكان في إبراز المقارنة بين الدولتين..

٨. الخاتمـة...

وكالعادة في الدراسات،لا بد من وضع خاتمة لمجمل الدراسة التي تُنجز وتقع في الآتي...

الاستنتاجات...

وهي كل النقاط البارزة والمهمة الواردة في الفصول الثلاث، ودرجها بشكل مختصر ومفيد...والنقطة التي تهمني هنا كباحث هي كيفية إيصال فكرالحوكمة الموجودة في الدنمارك إلى بلدان العالم النامي.

التوصيات ...

هي مجمل الأفكار الواردة والمفيدة والتي يمكن الأخذ بها ضمن الدراسة ، وصقلها بشكل توصيات يُستفاد منها من قبل الأكاديميات أو المؤسسات أو الدول في التطبيق العملي ،أو استكمال الدراسات المستقبلية لطلاب آخرين يجدون

فائدة من هذه الدراسة المتواضعة، والتوصيات التي سوف أدرجها ستكون من صلب المواضيع

الإدارية والقانونية والإصلاح المحكم بعيد عن الفساد الإداري والقانوني.

٩. المراجـــــــــــع...

لا بد من سرد كل الأدبيات القانونية والعلمية التي استعملتها في تحقيق هذه الدراسة ، وهي الكتب والكرّاسات والدراسات النافذة، وكذلك بعض المواقع الالكترونية ذات الصلة بموضوع دراستي. وقد واجهت صعوبة في إيجاد المصادرالمتعلقة بالحوكمة رغم اتصالاتي المتعددة وخاصة مع الجهات اللبنانية المعنية من الجامعات أو الجهات الإدارية ذات العلاقة.

١٠. الخلاصـــــــــة ...

في نهاية الدراسة سأضع مختصراً باللغتين الانكليزية والدانماركية للمراجعة من قبل غير الناطقين باللغة العربية للوقوف على جوهر الدراسة.(ملحق للدراسة)

الفصـــل الأول..

مفهوم وتاريخ الحوكمة...

المبحث الأول.... مفهوم الحوكمة وأهميتها وأهدافها

المبحث الثاني... تاريخ الحوكمة... تطبيقات عالمية عملية .

١- الفصل الأول...مفهوم وتاريخ الحوكمة...

في هذا الفصل سوف أتطرق إلى مفهوم مصطلح الحوكمة التي هي من المستجدات الحديثة في القانون والعلوم الإدارية والاقتصادية والاجتماعية، وكذلك أتطرق إلى تاريخ الحوكمة والنشأة والضرورة...ولكون الحوكمة من التطبيقات الحديثة حيث تمّ العمل بها منذ عام ٢٠٠٠ لذا واجهتُ صعوبةً بإيجاد البيانات الخاصة بها، ولكنني تداركت ذلك بالاتصال المباشر مع المعنيين في كل من لبنان[١٦] والدنمارك[١٧] للحصول على تلك البيانات، وفي المبحثين الآتيين أتناول مفهوم وتاريخ الحوكمة وكالآتي.

١.١ المبحث الأول... مفهوم الحوكمة... وأهميتها وأهدافها .

إن الحوكمة كتنظيم قانوني واقتصادي، قد وُجد في الواقع النظري في الستينات([١٨]) من القرن الماضي، بسبب الحاجة الملحة للحفاظ على عمل الشركات والمؤسسات الانتاجية ، وإبعاد الفشل عنها مما يسبب خسارة اجتماعية كبيرة بسبب خسارة أصحاب الأسهم والسندات، الذين يساهمون في الدعم المالي للشركات ،علاوة على تأثر نمو الانتاج المحلي العام ***(GDP)*** والانتاج الإجمالي العام ***(GNP)*** واللذين يشكلان الدخل القومي ***(NC)*** اللذين يؤثران على النشاط الاقتصادي سلباً أو إيجاباً في بلد ما ، وبالتالي تأثر ذلك البلد قانونياً وسياسياً واقتصادياًعلى المستوى العالمي .

١٦- الدكتور نبيل قسطة –إقتصادي من جامعة بيروت (مقابلة شخصية نوفمبر ٢٠١٢)

١٧- جامعة أورهوس ودائرة الاحصاء المركزية الدنماركية ***www. statistikbanken.dk***

١٨- إبراهيم إسحق ...طالب ماجستير ... دور تفعيل إدارات المراجعة الداخلية ... دراسة ماجستير ٢٠١٢

لقد أصبحت حوكمة الشركات من المواضيع الأكثر شيوعاً في قاموس الأعمال الإدارية والقانونية والاقتصادية، مفهوماً وأهمية وأُبين في المحاور التالية ،مفهوم وأهمية الحوكمة وكالآتي.

أولاً... مفهوم الحوكمة لغوياً وقانونياً وسياسياً.

إن وجود تطبيقات الحوكمة القانونية والإدارية وبأشكالها المتعددة ، أصبحت مع بروز بعض المشاكل المالية والإدارية في الشركات أمر حيوي ، ومن نتائجها الاصلاحية المثلى نشوء الأعمال الناجحة التي أدت إلى إرتفاع كفاءة الأداء، وعليه فهي ليست مجرد بدعة سوف تضمحل وتتلاشى مع الزمن، ولكن الواقع بأن المصطلح الذي أُطلق على الحوكمة وتطبيقاتها القانونية والإدارية قد أوجد نفسه وفرض عمله قسراً أو طواعية، ضمن الأوضاع غير المستقرة والأزمات المالية التي اجتاحت بعض أسواق المال،وبعد اطلاعي على مراجع متعددة والتي تبحث في حوكمة الشركات، وجدت أن هناك مفاهيم عديدة للحوكمة، لغوياً وقانونياً وإقتصادياً وأُدرج أدناه تلك المفاهيم .

1- لغوياً...إن معجم الصحاح[١٩]...هوالأكثر شيوعاً في تناول الكلمات العربية وشروحاتها ،والمعجم المذكور، تناول الحُكم والتحكم والتحكيم والأحكام والحاكمية للدلالة على الاحتكام للشريعة الواردة في القرآن الكريم، أوالاحتكام إلى السنة النبوية الشريفة، والأخذ بهما في التعامل اليومي ، وبذلك فالاحتكام هوالأقرب لغوياً وعربياً إلى الحوكمة ، ويقصد بالاحتكام أي الرجوع إلى العقل أو نص عملي ،أو الشريعة المتبعة في بلد ما ، وبذلك ففقهاء اللغة العربية أخذوا من هذا المعنى لوضع كلمة الحوكمة بديلاً للكلمة الإنكليزية (***coporate Governance***) وفي العربية فإن الحوكمة تعني الرجوع إلى تحكيم العقل، وأحكام التقاليد والعرف ،والثقافة وأحكام الدين ومنه جاء الحكم أي الحاكم الذي يدير جلسة جنائية كالقاضي أوالحاكم ، إذاً بذلك تكون الحوكمة بمعناها العربي ، الاحتكام إلى العقل، وهناك ترجمات متعددة في اللغة العربية لمصطلح الحوكمة (***C.G***) وعند مراجعة هذه الترجمات نجد خمسة تراجم وكالآتي...

- حوكمة الشركة .
- حاكمية الشركة وحكمانية الشركة.
- التحكم المشترك والتحكم المؤسسي والإدارة المجتمعة .

١٩- الإمام إسماعيل بن حماد الجوهري...معجم الصحاح ...محقق في القرن الرابع الهجري

- ضبط الشركة والسيطرة عليها والمشاركة الحكومية في إدارة شؤون الشركة الرشيدة والإدارة الحقة للشركة.

كل هذه التراجم المنقولة عن اللفظ الإنكليزي ***(C.G)*** وهي تدل كل منها عن وجهة النظر التي يراها مقدم هذه التعاريف.

٢- مفهوم الحوكمة قانونياً: يفسر القانون الحوكمة، بأنها الصيغة الموضوعة والمتفق عليها من قبل فقهاء القانون والاقتصاد والإدارة، لضبط عمل الشركات والمحافظة على ثقة الجمهور بها ، وبهذا المفهوم فهو الاحتكام إلى قانون عمل الشركة من قبل كل المتعاملين معها، سواء الجمهورالداخلي أو الخارجي، وعليه فالحوكمة قانوناً، عبارة عن أحكام متعددة تعمل على ضوء عمل الشركة أو المؤسسة ،وبشكلٍ أفضل ومؤثر على جميع مفاصلها الإدارية.

٣- مفهوم الحوكمة اقتصادياً:

هي النشاط الاقتصادي الأمثل لعمل الشركات، واحتساب كشوفات الموارد المتاحة الداخلة في الإنتاج، وبين الموارد الخارجة منه على شكل أرباح ، وتُحسب هذه الأرباح بين الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي للشركة ، بحيث يكون الاحتساب بشفافية بين الجمهور للإبقاء على ثقته بها.

٤- مفهوم الحوكمة سياسياً:

بهذا المفهوم تقوم الدول بوضع استراتيجية احتسابية للحفاظ على الشركات، وإبعاد شبح إنهيارها وفشلها، مما يجلب الخسارة للإنتاج المحلي العام (***G.D.P)*** أو الإنتاج القومي العام (***G.N.P)*** وتأثيرهما بالتالي على الدخل القومي ، كما تضمن الحكومة التقليل من البطالة في حالة إستقرار عمل الشركات ، والسياسة الليبرالية المتبعة في عقيدتها... **دعــه يعمل... دعــه يمر...**فالحوكمة هي استقرار السوق وعدم الدخول في أزمات مالية متعددة .

٥- مفهوم الحوكمة فسيولوجياً:

الإنسان منذ الخليقة هو مسير ومخير عكس الحيوانات فهي مسيرة ، لذا فالإنسان يحاول دوماً التحكم في تنظيم حياته وحوكمته في كلا الجانبين المخير والمسيّر ويضع الأبحاث في كيفية التحكم بهما لصالح صحة الإنسان وعمله بالشكل المنتظم والسليم، وهكذا فالشركات تتعامل بهذا الجانب مع جمهورها الداخلي والخارجي،لإحلال راحتهم النفسية مما يؤدي إلى إستقرار فسيولوجية أنفسهم والإندفاع نحو دعم الشركة.

وعليه ومما تقدم أعلاه، نستدل على عدم وجود مفهوم موحد على المستوى العالمي، متفق عليه بين القانونيين والإداريين والإقتصاديين[٢٠] ،والسبب يرجع إلى حداثة تطبيق الحوكمة قانونياً وإدارياً واقتصادياً، ولكن هناك تفريق جوهري في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ***(OECD)***[٢١] عام ***١٩٩٩*** والتي عرّفت الحوكمة بأنها، نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها، حيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في الشركة المساهمة، مثل مجلس الإدارة ، والمديرين، وغيرهم من ذوي المصالح، وتضع القواعد والأحكام لإتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة المساهمة، وبهذا الإجراء، فإن الحوكمة المؤسسية تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله الشركة وضع أهدافها، والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والعمل على مراقبة الأداء. ويجب أن تزود الحوكمة المؤسسية الجيدة كل من مجلس الإدارة، والإدارة بالحوافزالمعقولة، وذلك من أجل متابعة تحقيق الأهداف التي تكون لمصلحة الشركة (البنك) والمساهمين، وأن تسهل من عملية الرقابة الفعالة، وبالتالي تشجيع الشركات (البنوك) على استخدام مواردها المتاحة بشكل كفء.

6 - المفاهيم ذات النهج المهني والاهتمام بالحوكمة.

توجد مفاهيم عديدة من الناحية المهنية للحوكمة وتعاملها وإهتماماتها ألخص بعضاً منها..

أ- المفاهيم التي تركز على العلاقة بين الشركة والمالكين وتوجيه أدائها ، ويُفهم من هذا الجانب من التعريف للحوكمة بأنه زرع الثقة والشفافية بين الشركة والمتعاملين معها من المالكين، وأصحاب السندات والأسهم فيها ، وهذه الثقة والشفافية تُمثل روح الحوكمة في الشركات المثالية.

وتلك التعاريف تنسجم مع الإنموذج التقليدي معبرةً عنه بنظرية الوكالة بشكلها المبسط، إذ أنها تركزعلى المالكين ودورهم في الرقابة على أداء الشركات وتوجيهها، وعلى هذا المنظور عرّفتها مبادرة برلين[٢٢] بأنها المجموعة الكاملة من الترتيبات التشريعية والمؤسسية التي تحدد الإطارالتنظيمي والقانوني للشركة والإشراف عليها، وكما يرى الباحث أن التعاريف التي تقع في هذا الاطار قد أغفلت بيان المفاهيم الأساسية التي هي بمثابة الأعمدة التي ترتكز عليها عملية الحوكمة وهي...

[٢٠]- عباس حميد التميمي ..أستاذ (آليات الحوكمة ودورها في الحد من الإنهيار المالي والاداري في الشركات الممولة...٢٠٠٩ عمان

[٢١]- مطاوع السيد مدرس المحاسبة المساعد، دور المراجعة في حوكمة الشركات، دراسة تحليلية ٢٠٠٩م جامعة الأزهر كلية التجارة

٢٠ -عباس حميد التميمي... آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والاداري في الشركات المملوكة...بحث في الحوكمة.

- المساءلة : بين الشركة وجمهورها الخارجي والداخلي.
- الشفافية : لزرع الثقة بين جمهور الشركة الخارجي والداخلي.
- النزاهة : اندفاع العاملين لإبعاد الفساد الإداري والمالي.
- الأخلاقية : هي مسؤولية جميع الأطراف المشاركة في حماية الشركة، وكذلك أصحاب المصالح فيها، وإبعاد كل السلبيات بطرق شفافة مع أدبيات الشركات.

ب- المفاهيم التي تتمحورحول تحديد الأهداف ومسؤوليات وواجبات وصلاحيات كل منها.

وهذه المفاهيم يُنظر إليها كون حوكمة الشركات ليست فقط بين الشركة ومالكيها، بل بين الشركة ومجموعة من أصحاب المصالح الآخرين (***holders***) (العاملين ، الزبائن، والمقاولين...الخ) وتنسجم مع نظرية أصحاب المصالح،التي هي الشكل الأكثر قبولاً لنظرية (***agency***) أي الوكالة ، وهذا التعريف يتطابق مع تعريف (***adrian cabury***) الذي قال عنها بأنها تُعنى بإقامة التوازن بين الأهداف الإقتصادية والاجتماعية، وبين الأهداف الفردية والجماعية ، وإن إطار حوكمة الشركات هي: لتشجيع الإستخدام الأكفأ والأمثل ، والهدف منه هو الربط قدرالإمكان بين مصالح الأفراد والشركات والمجتمع كله..

وألخص تلك التعاريف فيما يلي

ج- المفاهيم التي تركزعلى أهداف الشركة والبعد الاستراتيجي لها.

وهذا المفهوم يُركزعلى إطارأهداف الشركة، ورسم الاتجاه الاستراتيجي بهدف السيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية، ومن هنا تُعرف الحوكمة بأنها تمثل العلاقات بين أصحاب المصالح التي تحدد الأهداف الاستراتيجية للشركة والرقابة عليها.

ومن هذه المفاهيم تتضح لنا أهمية ومبررات الحوكمة التي تعاظمت في الآونة الأخيرة بشكل كبير لتحقيق التنمية، والرفاهية الإقتصادية للشعوب، وبرزت هذه الأهمية بعد الأزمة المالية الآسيوية *١٩٩٧-١٩٩٨* والإنهيارات والفضائح التي طالت كبرى الشركات في العالم، مثل شركة (أنرون الأمريكية) للطاقة، وما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات تبين تلاعب الشركات في قراراتها المالية والقانونية التي كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي، وذلك بالتواطؤ مع كبرى الشركات العالمية

الخاصة بالتدقيق والمحاسبة، وهذا ما جعل منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية **(OECD)**[٢٣] تقوم بإصدار مجموعة من القواعد لحوكمة الشركات الخاصة في سنة **٢٠٠٤**، ولحوكمة الشركات المملوكة للدولة في سنة **٢٠٠٥** ،وأدرج في أدناه أهمية ومبررات الحوكمة ضمن التعاريف التالية.

د- المفاهيم حسب فلسفة المنظمات الدولية**.** وأعرض هذه المفاهيم للمنظمات الدولية أوالإقليمية رغم تناولي لهذه التعاريف آنفاً، ولكن لوجه المقارنة أطرحها مجدداً

١- منظمةالأمم المتحدة ***UN-***

هي منظمة عالمية تضم في عضويتها جميع الدول المستقلة تقريباً، تأسست بتاريخ ٢٤ أوكتوبر **١٩٤٥** في مدينة سان فرنسيسكو في ولاية كالفورنيا الأمريكية، وتعرف هذه المنظمة الحوكمة بأنها عقلنة القانون واندماجها مع الاقتصاد والإدارة للشركات الانتاجية.

٢- منظمة الأغذية والزراعة الدولية ***FAO*** هي إحدى المنظمات المتخصصة التابعة للأمم المتحدة والتي تقود الجهود الدولية إلى القضاء على الجوع في العالم وتقوم بمساعدة الدول النامية ،والبلدان في مرحلة التطور على تطوير الزراعة وتأمين الأمن الغذائي للمجتمع، وتعرف الحوكمة بأنها وضع قانوني واقتصادي في إدارة الانتاح وخاصة الزراعة والغذاء.

٣- مؤسسة التمويل الدولية ***...(I.F.C)***

وتُعرّف هذه المؤسسة الحوكمة بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها، وقدعُرفت مؤسسة التمويل الدولية..
(International Finance Corporation (IFC) بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها "وهناك من يعرِّفها بأنها": مجموع قواعد اللعبة "التي تُستخدم لإدارة الشركة من الداخل ، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين " وبمعنى آخر، فإن الحوكمة تعني النظام ، الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها ، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية.

٤- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ***(OECD)***[٢٤]

[٢٣]- مطاوع السيد مدرس المحاسبة المساعد، دور المراجعة في حوكمة الشركات، دراسة تحليلية ٢٠٠٩م ،جامعة الأزهر، كلية التجارة

وقد عرّفت هذه المنظمة الحوكمة منذ ***١٩٩٩*** ...بأنها نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها، حيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المساهمين في الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين وغيرهم من ذوي المصالح ،وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة المساهمة ،وبهذا الإجراء فإن الحوكمة المؤسسية تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله الشركة وضع أهدافها، والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ، والعمل على مراقبة الأداء، ويجب أن تُزود الحوكمة المؤسسية الجيدة مجلس الإدارة بالحوافز المعقولة من أجل متابعة تحقيق الأهداف التي تكون لمصلحة الشركة والمساهمين وأن تسهل من عملية الرقابة الفعّالة وبالتالي تشجيع الشركات على استخدام مواردها المتاحة بشكل كفء([٢٥])

ونرى أن العديد من المنظمات الدولية مَنْ ساهمت وتساهم كل في مجالها تجارياً كان أم صناعياً بهدف الاستقرار الأمثل للشركات الإنتاجية من باب حوكمتها دولياً ومنها الآتي...

٥- منظمة التجارة العالمية ***(WTO)***
تعتبر منظمة التجارة الدولية بأنها الصوت الذي يرتفع مدافعا عن قطاع الأعمال العالمي حيث تعنى بكل ما يتعلق بالقوانين الدولية للتجارة بين الدول وقد أنشئت منظمة التجارة العالمية في ١٩٩٥. وهي واحدة من أصغر المنظمات العالمية عمراً حيث أنها خليفة الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة (الجات) والتي أُنشئت في أعقاب الحرب العالمية الثانية..
٦- منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (***UNIDO***) تأسست عام ***١٩٧٦*** واختيرت لتكون جهاز التنمية الصناعية المستدامة فى الدول، وتعرف الحوكمة بأنها العلاقة المستدامة بين العاملين في الشركات الصناعية ، وبين مجالسها الإدارية والمالية...بحيث تحقق نسب عالية من الأداء الحسن والأمثل لكل مفاصل الانتاج.

هـ -أهمية الحوكمة...

أهمية الحوكمة تتجلى ضمن المجالات التي تذكر فيها وكالآتي..

١- على الصعيدالاقتصادي والقانوني.

إن أهمية حوكمة الشركات تؤكد تنامى القواعد السليمة المستخدمة فيها، بغية تحقيق التنمية الاقتصادية وتفادي الوقوع في مغبة الأزمات المالية ، من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء ،

[24]- مصدر سابق مطاوع السيد مدرس المحاسبة المساعد.....هامش ٢١

[٢٥]- خوري سابا ...الحاكمية المؤسسية ودور أعضاء مجلس الإدارة المستقلين في الشركة بحث منشور في مجلة المدقق جمعية المحاسبين القانونيين ...عمان ٢٠٠٥

وتدعيم الأسس الاقتصادية في الأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد المالي والإداري وسوء الإدارة ، بما يحد من التقلبات في الأسواق، والعمل على استقرارها وذلك لكسب ثقة المتعاملين وتحقيق التقدم الاقتصادي المنشود، وهذا ما أشار إليه [٢٦] ***Winkler***

بينما ترى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ***(OECD)***[٢٧] أن الحوكمة هي أحد عوامل تعزيز ثقة المستثمرين وتحسين الكفاية الاقتصادية والنمو الاقتصادي، بالإضافة إلى وجود نظام حوكمة فعال يساعد في توفير درجة عالية من الثقة لكي يعمل الاقتصاد بشكل جيد. ونتيجة لذلك تكون تكلفة رأس المال الداخلة في الإنتاج منخفضة ، وبذلك تعزز النموالاقتصادي.[٢٨]

٢- في الجانب المحاسبي والرقابي.

أهمية الحوكمة في الجانب الرقابي والمحاسبي كبير،حيث تتدخل في تصحيح مسيرة حسابات الشركة، وهذه الأهمية تتجلى في النقاط التالية.

أ-استقلالية مراقبي الحسابات،وابعادهم عن أية ضغوط من مجلس الإدارة، أو من المديرين التنفيذيين .

ب- التمتع بالقدر الكافي من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية ومحاربة الفساد المالي والإداري في الشركات وعدم السماح بوجوده.

ج- تمتع العاملين في الشرمة بالنزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الشركة، بدءاً من مجلس الإدارة والمديرين حتى أدنى عامل فيها .

د- استخدام الأنظمة الرقابية المتطورة لتفادي وجود الأخطاء أو الانحراف ، ومنع استمراره والعمل على تقليله .

هـ - الاستفادة من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية ، وكذلك فاعلية الإنفاق وربطه بالإنتاج .

٣- على الصعيد الاجتماعي .

---

[26]- ***Adam Winkler*** هو أستاذ في العلوم القانونية من جامعة كالفورنيا (١٩٦٧) كلية القانون في كتابه نهاية التاريخ

[٢٧]- مطاوع السيد.. مدرس المحاسبة المساعد... دور المراجعة في حوكمة الشركات... دراسة تحليلية ٢٠٠٩م ...جامعة الأزهر، كلية التجارة.

[28]-***(Wolfensohn***) الرئيس الأسبق للبنك الدولي يقيم أهمية الشركات بأنها مهمة جداً في عالم الإقتصاد كأهمية حكم البلدان.

للحوكمة دورٌكبيرٌ في تصحيح الاتجاه الإجتماعي إيجابياً ويؤكد مركزالحوكمة في الجامعة التكنولوجية في سدني ***(UTS)*** [29] إنها تهتم بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية. ويشجع حوكمة الشركات في الاستخدام الكفء للموارد وضمان حق المساءلة عن السيطرة عليها ،كما يهدف إلى ربط مصالح الأفراد والشركات والمجتمع بشكل عام ، إذ يرغب كل بلد أن تزدهر وتنمو الشركات العاملة ضمن حدوده لتوفير فرص العمل أو الخدمات الصحية ، والإشباع للحاجات الأخرى،ليس لتحسين مستوى المعيشة فحسب بل لتعزيز التماسك الاجتماعي بشكل عام.

٤- مبررات حوكمة الشركات المملوكة للدولة وأهميتها.

القطاع العام هوشركات الدولة وكذلك فهو نظام إقتصادي سياسي في بعض الدول كلياً أوجزئياً ، فالنهج الاشتراكي الاقتصادي يعطي أهمية كبيرة للقطاع العام وتمويلها من قبل الدولة ، وفي النظام الرأسمالي هناك بعض القطاعات العامة مثل إنتاج القوة الكهربائية أوالمستشفيات ،المياه ، فهذه القطاعات تُمول من قبل الدولة وتؤدي خدمة للمجتمع ،وحتى هذه القطاعات تحولت في بعض الدول الرأسمالية إلى الخصخصة ، وأصبحت ضمن القطاع الخاص والتمويل الذاتي.

للقطاع العام أهمية خاصة ، إذ انه على الرغم من الخصخصة التي شهدتها العديد من الدول ، إلا إن تلك الشركات لازالت مساهماتها تمثل جزءا أساسيا من إجمالي الناتج القومي ***(GNP)*** وتوفير فرص العمل ، وتظهر بشكل بارز في اقتصاد العديد من الدول...وحوكمة القطاع لها مبرراتها المهمة، إذاً فالإدارة العامة للدولة تقوم بمراجعة دورية للشركات والمراقبة عليها...أي لها دور حوكمي على الشركات لا تنهار وتصل إلى الفساد الإدري والمالي.

٥- أهداف الحوكمة.

تهدف الحوكمة بصورة رئيسية ومن خلال نظام عام، ومن خلال أهداف كل شركة بحد ذاتها إلى تحقيق رفع الكفاءة والأداء الأمثل للانتاج وذلك بوضع الأنظمة الكفيلة بتقليل الغش ،وتضارب المصالح والتصرفات غيرالمقبولة، وبالإمكان إجمال الأهداف التي يمكن تحقيقها نتيجة نظم الحوكمة بما يلي([30])

[29] *University of Technology - Sidney*

[30]- علي محمود ومحسن ناصر ...دور الرقابة الداخلية في تطبيق الحوكمة دمشق ٢٠١٠

- ❖ تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في مساءلة إدارة المؤسسات للجهات المعنية.
- ❖ تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المتعاملين مع مؤسسات الدولة المختلفة والهدف من ذلك هو تفضيل المصلحة العامة.
- ❖ تحقيق فرصة مراجعة الأداء من خارج أعضاء الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات لتحقيق رقابة فعالة ومستقلة.
- ❖ زيادة الثقة في إدارة الإقتصاد القومي بما يساهم في رفع معدلات الاستثمار وتحقيق معدلات نمو مرتفعة في الدخل القومي .

٦ - مبادىء الحوكمة..

المبادىء التي تشكل الحوكمة والتي اعتمدتها منظمة التعاون والتنمية ***(OECD)*** والتي وافقت عليها حكومات الدول الأعضاء في المنظمة المذكورة ، وتكييفها بما يخدم أهداف مؤسسات الدولة المختلفة، وكالآتي.

1- صيانة أموال الدولة.

وأموال الدولة هي حق الشعب (بيت المال في الإسلام) وتعد المحافظة عليه الهدف الأول لجميع الأطراف، ومن أهم السبل الكفيلة بتحقيق ذلك إكمال المظلة القانونية والتشريعية والإدارية بما يتلاءم مع التغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية المحلية بشكل خاص .

٢- ضمان حقوق المتعاملين مع مؤسسات الدولة

تمثل البيئة المحيطة بالمنظمة من مستثمرين أو مجهزين أو موردين أو عاملين ...إلخ فئة أصحاب المصالح بالنسبة لكل منظمة ، وتعد حوكمة مؤسسات الدولة من أهم الأساليب التي تحفز هؤلاء لغرض الدخول في مختلف التعاملات مع تلك المؤسسات .

٣- الإفصاح والشفافية

ويعد هذا النهج من أهم مبادىء تحقيق أو تطبيق نظام الحوكمة في مؤسسات الدولة ،من خلال توفرجميع المعلومات بدقة ووضوح، وعدم إخفاء أية معلومة وإظهارها للجمهور المتعامل معها

في الوقت المناسب ، وكذلك الإفصاح عن كافة البيانات المالية والمعلومات الأخرى ، وعن تقارير الأداء والملكية وأسلوب إستخدام الصلاحيات ، وأن يتم الافصاح عن المعلومات التالية.

- مبادىء المؤسسة الرئيسية
- أهداف المؤسسة العامة والخاصة
- الرواتب والمزايا الممنوحة إلى المدراء العامين ومن هم بدرجتهم
- المخاطر التي من المتوقع أن تحيط بعمل المؤسسة
- البيانات المالية المبوبة بدقة
- المسائل المادية المتصلة بالعاملين
- هياكل وسياسات الحوكمة المعتمدة

٤- مهام وصلاحيات الإدارة ضمن مفهوم الحوكمة

يحدد نظام الحوكمة مسؤوليات الإدارة وسبل المتابعة الفعالة للإدارات التنفيذية ، من خلال توفرالمعلومات عن كافة المستويات الإدارية وبذل العناية المهنية اللازمة ، وبما يتناسب مع المسؤوليات الملقاة على عاتقها، ويقرر النشاط والتقارير المالية والمحاسبية.

تاسعاً ... مفهوم الحوكمة في المسيحية واليهودية والإسلام والأديان الوضعية.

قبل الخوض في مفهوم وتطبيق الحوكمة في الإسلام الذي تناولها بكثير من الإهتمام، لا بد من تناول مفهومها وتطبيقاتها في الديانات المسيحية واليهودية والأديان الوضعية وكالآتي..

١- **في المسيحية.**

الكنيسة في المسيحية هي المؤسسة الرئاسية التي تتعامل مع المجتمع المسيحي، حيث أولى القديس بطرس (الرسول إلى روما) كيفية العلاقة التي تبنى بين المجتمع المسيحي والدين. والكنيسة كواجهة تطبيقية مع المجتمع ، حيث أن عهد النبي عيسى (٣ سنوات) لم يتناول وضع رابطة بين المجتمع المسيحي ورجال الدين المسيحيين، بل أوعز بنشر الرسل إلى كافة أنحاء العالم بهدف

التبشير بالدين المسيحي، ومن بين تلك الرسل القديس بطرس المرسل إلى روما آنذاك حيث بشّربالجنة الموعودة للبشر كما دعا إلى إنشاء الكنائس التي تكون بمثابة الواجهة الدينية مع المجتمع المسيحي في روما، ومن خلالها التبشير بحياة شفافة وهادئة في الدنيا والآخرة، وكانت الكنيسة هي حلقة الوصل بين المجتمع والدين وأفكارعيسى عليه السلام والتعامل معها بشفافية وصدق، وهناك أصوات كثيرة في المسيحية تنادي بحوكمة المجتمع ومنها... موضوع كرسي الاعتراف ، بين الأفراد الذين يعترفون للقساوسة الخاصين بتوجيه المعترف بأعماله المشينة إلى الطريق الصحيح ، ومثال على ذلك. في حالة قيام شخص بالإخلال بالإصلاح الإداري مثلاً الموظف الذي ارتشى مالاً في غير وجه حق، أو سرق أموال الدولة ، فإنه يقصد القس في جلسة سرية ويعترف له بأعماله المشينة ، وبالمقابل ينصحه بالتوقف وعدم العودة إلى مثله مستقبلاً.

٢- في اليهودية ...

كما هو معلوم لا يوجد مجتمعاً مثل اليهودية في الانغلاق والسرية، والعمل الجماعي مثل المجتمع اليهودي، حيث يعيشون منذ العصور القديمة في أحياء كيتات **(GATES)** مغلقة اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً ودينياً وقانونياً ، وفي هذا المجتمع المغلق تكون الحوكمة هي العاملة إذ يتناقشون فيما بينهم في كل المسائل التي تمس حياتهم سلباً أوإيجاباً.

٣- الأديان الوضعية...

انتشرت في أنحاء العالم قديماً أديان وضعية عديدة، وهي اجتماعية بالدرجة الأولى وقد أبيد أكثرها ولكن تشهد الآن منطقة الهند وجنوب شرق آسيا وجود مثل هذه الأديان الوضعية مثل البوذية والهندوسية والكينوفوشية المنتشرة في تلك المناطق.وتلك الأديان هي أديان اجتماعية تدعو إلى الاصلاح الاجتماعي من خلال العديدين من مريديها في هذا المجال .

والحوكمة في تلك الأديان ، تكاد تكون من باب الاصلاح الاجتماعي والشفافية في التعامل اليومي فيما بين تلك المجتمعات الدينية الوضعية ، وقد اضمحل الاهتداء الآن إلى كثير من تلك الأديان، وذلك لوجود مفاهيم فكرية عديدة ظهرت في تلك المناطق وخاصة جنوب شرق آسيا مما وضعت تلك الأديان في زاوية ضيقة ومغلقة، فلا يتعدى وجودها وتطبيقاتها سوى الحضور في مناسبات دينية وتراثية ، وعادات وتقاليد تلك المجتمعات في معابدهم المنتشرة في تلك المناطق ، والدليل على تراجع فكر تلك الأديان، يتجلى في عدم إمكانيتها في التصدي للأزمة المالية التي ضربت جنوب شرق آسيا، في تسعينيات هذا العصر وانهارت خلالها شركات مالية كبرى في المنطقة.

٤- الحوكمة في الإسلام .

الدين الإسلامي أكثر وضوحاً في تطبيق الحوكمة، اقتصادية كانت أو قانونية أوسياسية أو اجتماعية، ولم يوجد مصطلح الحوكمة في القرآن الكريم أو السنة النبوية الشريفة أو سيرة التاريخ الإسلامي، بل كانت هناك تقاليد إسلامية مأخوذة من روح الإسلام والقرآن والسنة النبوية ما تشير إلى الحوكمة ، وإنني كقانوني ومستقرىء اللغة العربية والسيرة التاريخية للإسلام، أرى أن أُطلق عليها مصطلح (التحاسبية)[٣١] *وما المقصود بالتحاسبية التي أتتنا من تراثنا الإسلامي*؟ أودُ القول بأن التحاسبية هي مجرد طرح بحثي واستقرائي من قبلي، متمنياً من الجهات العربية ذات الصلة بالموضوع ، إعادة النظر مجدداً بمصطلح الحوكمة على ضوء مفهوم التحاسبية، التي تعني التحكم في السوق في العهود الإسلامية الأولى ،من عهد الخلفاء الراشدين والأمويين والعباسيين آنذاك ، حيث كان هناك ممارسة اقتصادية إسلامية ،وكان يقوم بها شخص معتمد من قبل الخليفة أو الوالي أو رئيس المدينة آنذاك، ويسمى المحتسب الذي كان يرفع ملاحظاته وتوصياته بحلِ أي إشكال في حالة السوق المرتبطة بحياة المواطنين، ويقوم أولياء الأمر المذكورين آنفاً بحلحلة المشكلة والإيعازإلى الشرطة والتجّار لتنفيذ فرمان أولياء الأمر، وهنا لا بد لي من سرد الواقعة العملية لهذه التحاسبية بعهد الخليفة الفاروق عمر بن الخطّاب رضي الله عنه...(الواقعة ألا وهي...إرتفاع أسعارالزيوت الذي أدى إلى عزوف الناس عن شرائها، فجمع الخليفة عمر أصحاب الرأي والمشورة الاقتصادية فاقترحوا عليه تحديد أسعار الزيوت إلى أسعار متدنية لكي يتمكن الناس من شرائها...فما كان من الخليفة عمرإلاّ أن رفض تلك الاقتراحات ،لأن الإسلام لا يأخذ في تحديد سعرالسوق إلاّ في حالاتٍ وسلعٍ ضرورية جداً وفي ظروف إستثنائية ، بل إن السوق الاسلامي في أساسه اقتصاد حر ومنفتح ومتفاعل مع الواقع الاقتصادي، وكان رأيه السديد بأن تُرفع الضريبة عن الزيوت وبذلك أنهى المشكلة القائمة بالسوق آنذاك) إذاً ها هي الحكمة أو الحاكمية أو التحكم من قبل الخليفة لمعالجة الأمر، بعد ورود أفكار المحتسب حول أسعار الزيوت، والذي فصل بذلك دون الإساءة إلى التجّار وعملهم، ومن هنا نرى أن للإسلام دوراً كبيراً في حوكمة الظواهر الاقتصادية والإجتماعية ، وبحكمة قانونية سديدة مستمدة من روح الاقتصاد والقانون الاسلامي وباستعمال التطبيق العملي للمحتسب في السوق ، وهنا يستدركني الأمرللرجوع إلى كتابنا القرآن الكريم وما أورده لنا من آيات محكمة تتناول الحوكمة والاصلاح الإداري بذات الأهمية.

فورد قوله تعالى....

[٣١]- التحاسبية ...هي نسبة إلى نظام التحاسب أو المحتسب الذي كان سارياً أيام الخلافة الإسلامية ...حيث كان المحتسب بمثابة الحَكم في الحالة الإقتصادية اليومية .حيث كان يعمل من الصباح الباكر لتقديم تقريره إلى الخليفة مبيناً حالة السوق... من الإيجابيات والسلبيات (الباحث)

- وأ قيموا الوزن بالقسط ولا تخسروا الميزان (ص) (الرحمن ٩)
- يا أيها الذين آمنوا لا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل(ص) (النساء ٢٩)
- ولا يجرمنكم شنآن قوم على ألا تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى (ص) (المائدة ٨)

وكذلك في السنة النبوية ورد ما يطابق الآيات الكريمة فقد ففي حديث مسلم (قال رسول الله ص.ع

- إن المقسطين على منابر من نورعلى يمين الرحمن وكلتا يديه يمين الذين يعدلون في حكمهم وأهلهم وما وُلوا)
- عن ابن عباس قال رسول الله ص/ع لأصحاب الكيل والوزن : إنكم قد وُليتم أمراً فيه هلكت الأمة السالفة مسند الحاكم.

ومما تم ذكره آنفاً من الآيات والسنن النبوية إشارة واضحة إلى أخذ الإسلام أمر الحوكمة مأخذ الجد في مختلف النواحي الحياتية التي تمس المجتمع الإسلامي ...

ولكن الأمر الآخر الذي لا يغيب عن أي باحث، بأن التطبيق لهذه الأفعال من عمل الحوكمة في الإسلام ومنذ الخلافة الإسلامية الفعّالة والصحيحة قد تُشير إلى بعض السلبيات فيما يتعلق بالحوكمة، وقد أصبح المسلم يناجي ربه في إصلاح الذات ...

وإبعاد الفساد الإداري والمالي عن المسلمين وذلك لعدم وجود حكومة إسلامية تطبق مبدأ روح الإسلام الواردة في القرآن والسنة النبوية، أي أن الحوكمة كمفهوم وكما ورد موجود في روح الإسلام وبامتياز، ولكن التطبيق ما زال في زاوية مغلقة، فأين نجد تطبيقاتها الفعلية...؟

توجد تطبيقات الحوكمة في الدول الأوروبية، التي أخذت الكثير من الفكر الإسلامي الاقتصادي والاجتماعي، وطبقته على أرض الواقع ، وحرياً بنا أن نذكر مقولة الشيخ محمد عبده

" لقد فتشت عن الإسلام فوجدته في الغرب، وفتشت عن المسلمين فوجدتهم في بلادنا "

وعلية فالدول الأوروبية ومن خلال مستشرقيها الذين درسوا روح الإسلام، والذين استفادوا كثيراً من التعاليم الواردة فيها، كما تمكنوا من وضع نظريات وإديولوجيات تم تطبيقها في حياتهم الإقتصادية والقانونية والسياسية والإجتماعية.

أما في الدول الإسلامية ، ما زالت تعيش عصر الفتاوى العديدة والمتضاربة فيما بينها أحياناً، والتي لا تخدم إلا فئة معينة دون المجتمع الذي يريد أن يرى نورالإسلام في حياته المتعددة الأشكال.

٢-١- المبحث الثاني... تاريخ وتطور الحوكمة.

التاريخ كماهومعلوم، هوالسجل لأحداث حدثت في الماضي والحاضر،والتي ستحدث في المستقبل، وهذا السجل قد يكون مكتوباً أو مروياً حسب الفترات الزمنية ... فهو سجل الأحداث التي حدثت في الماضي وما زالت تتفاعل مع الحاضر، وتستفيد من المواقع السلبية أو الإيجابية، وهذا السجل مهم جداً لوضع استراتيجيات مستقبلية لذلك الفرع، أو النشاط في حياة الإنسان قانونياً كان أو اقتصادياً أو سياسياً...وأحاول من خلال بعض المراحل التاريخية للبشرية، أن أجد إشارات أو تطبيقات للحوكمة فيها،لأنها مهمة لمعرفة أصول الحوكمة ،ولكنني وجدت خلال تلك المراحل بأنها كانت قانونية تنظيمية عفوية، إلاّ في العصرالحديث حيث وُضعت قوانين لتنظيم عملية الحوكمة على الشركات الانتاجية، بسبب الخوف من انهيار تلك الشركات ما لم تلتزم بوضعية قانونية تنظم العلاقة بينها وبين جمهورها الداخلي أو الخارجي .

وعندما نتحدث عن تاريخ الحوكمة ، فيجب أن نأخذ بالحسبان أمرين مهمين في طرح تاريخ وتطور الحوكمة، أولهما الحوكمة العفوية، وثانيهما الحوكمة الوضعية الحديثة ،لأن كلاً منهما ذات طروحات تختلف بعضها عن بعض وقد وُضعت هذه التصورات ضمن المحاور التالية.

١. تاريخ الحوكمة العفوية ويقسم إلى أ– الحوكمة الإلهية.ب- والحوكمة الغريزية
٢. الحوكمة المشاعية في التاريخ القديم
٣. الحوكمة في تعلم الإنسان صناعة النار والزراعة
٤. مرحلة إنشاء المدن ونشوء الإقطاعيات ودويلات المدن
٥. مرحلة إنشاء الدول والإمبراطوريات
٦. مرحلة نشوء الأديان الوضعية والسماوية
٧. مرحلة نشوء الثورة الصناعية

٨. الحوكمة في أفكار المنظرين القدماء

٩. الحوكمة في التاريخ الحديث...

كما ذكرنا بأن الحوكمة كمفهوم بناء العائلة والمجتمع وحفظ الذات ، قديمة جداً قدم التاريخ، فعندما تواجد الإنسان مفكراً بما حوله من الأمور المتعددة ، وبما أن تاريخ الإنسان يأخذ مناحٍ متعددة والتي سأبحث من خلالها إن وُجدت.. الحوكمة بأي شكل كان، وقد سجلتُ هذه المراحل التاريخية من خلال إستقرائي للتاريخ الإنساني من النواحي العديدة ، قانونياً أو اقتصادياً كان أو اجتماعياً ، وتناول العلامة العراقي أحمد سوسة([٣٢]) في كتاباته عن تاريخ وادي الرافدين، الكثيرحول فكرالعالم القديم وخاصة وادي الرافدين ،من التنسيق والتنظيم الجيدين للمجتمعات العراقية القديمة ، وخاصة القوانين والتنظيمات العفوية ، وأدرج هذه الأفكارالمستوحاة من فكر العلامة أحمد سوسة والآخرين، في عفوية حوكمة الانسان لنفسه ولعائلته،ضمن منهجية إلهية أو غريزية نفسية وكالآتي..

أولاً... تاريخ الحوكمة العفوية.

الحوكمة العفوية هي. الأداء الإنساني الأمثل للأفراد والمجتمعات في كل تعاملهم، مع أنفسهم أولاً ومع المحيط الخارجي الذي يعيش فيه ويتفاعل معه إيجاباً، والحوكمة العفوية تتأتى من المصدرين الآتيين...

١- الحوكمة الإلهية ...

٢- الحوكمة الغريزية...

وهما أي الحوكمة الإلهية والحوكمة الغريزية، قد بدأتا منذ خلق الإنسان أو حتى قبله، إن وُجد نوع من الكائنات الحية الأولية كالأشجار أو النباتات البسيطة والمجهرات الحياتية الأولى، ومن ثم نشوء الإنسان بخلق الله له ،وأدناه أسلط الضوء على الحوكمة الإلهية والحوكمة الغريزية وكالآتي.

١- الحوكمة الإلهية ..

---

[٣٢]- أحمد سوسة ..ولد عام ١٩٠٠م في العراق وهو مهندس ودكتور وعلامة ، كتب الكثير عن تاريخ وادي الرافدين وبحدود خمسين كتاباً وتقارير فنية وأطالس جغرافية ... توفي عام ١٩٨٢

وهي الحوكمة العفوية الأولى في حياة الإنسان في تلك المرحلة، حيث المحرك الأساسي للحوكمة هو الله الخالق العلي العظيم ، ويُقدر الأشياء بمقادير معينة، لا يمكن تجاوزها، وهكذا فالحوكمة العفوية كانت فاعلة في حياته دون أن يدري، أو يحركها أو يضع لها قوانينها الخاصة، لذا ورغم اعتماده الكلي على الطبيعة في كل شيء ،من الهواء والماء والسلع الغذائية إلاّ أنها كانت حوكمة بالغريزة ، فلا فساد اجتماعي، ولا تجاوزعلى الغير، ولا تخريب للبيئة ، أو سوء استعمال السلوك الإنساني المتعدد في التأثيرعلى الطبيعة، وتغيير معانيها أو شكلها وعملها، فكانت الطبيعة تعمل بمقادير ثابتة لتزويد الإنسان والعائلات التي كانت تعيش ضمن كهوف أو بيئات مختلفة بالسلع اللازمة ، بالإضافة إلى أن الحياة الإجتماعية كانت تشكل نوعا من التنظيم والخُلق، وقد ترك لنا الإنسان القديم في سلسلة من الرسومات في الكهوف، وفي مختلف مناطق العالم تشير إلى نظام الحياة، من الصيد وتربية الحيوانات وتدجينها وكأنها ترتكز على دراسات هادفة للأجيال القادمة ، وهكذا فالحوكمة الغريزية الإلهية هي. التي كانت تعمل في حياة الإنسان الأول ، فتاريخياً كلٌ له رزقه على مقدار الجهد المبذول منه بهدف إشباع الرغبات دون التأثيرعلى الآخرين. ومن جانب آخر فإن الأفراد في الكهوف، كانوا يوزعون العمل فيما بينهم بشكل دقيق وعفوي، وكلٌ يعرف ماذا يعمل وكيف يعمل وإلاّ لهلكت البشرية بعكس ذلك .

أما من جهة أُخرى ، فلا يمكن لأي مفكر كان، أو جاهل إلاّ أن يسلّم بأن الإنسان مخلوقٌ من قبل إرادة قوية، أتقنت كل ما يحتاجه المخلوق من وظائف فسيولوجية أو سايكولوجية، وهذا المخلوق ما زال قيد السيطرة الإلهية العظمى..وهنا أود أن أذكر بعض الآيات القرآنية التي تشيرإلى تنزيه الله ووحدانيته[٣٣] وكذلك الآيات التي أشارت إلى بدء خلق الإنسان[٣٤] والآيات التي أشارت الى الإعجازفي خلقه [٣٥] وطرحي هذا علمي صِرف ، لا أتناول فيه موضوع الدين،وهكذا هي الآيات التي دلت على عظمة خلق الله للإنسان منذ بدء تكوينه[٣٦].

نخلص مما سبق، إلى أن المؤمنين بخلق صَدفية الإنسان[٣٧] هي مجرد طرح وهمي، إذ طالما سلمنا بأن خلق الإنسان من مصدر إلهي، وبكل المواصفات المثالية التي وهبها الله له، حيث وصفه المولى بجمالية الخلق كما في الآية (وخلقنا الإنسان في أحسن تقويم) وبذلك تكون الرعاية الإلهية

[٣٣]- قل هو الله أحد* الله الصمد* لم يلد *ولم يولد* ولم يكن له كفواً أحد..(.ص) (الإخلاص)

[٣٤]- وإذ قال ربك للملائكة إني جاعل في الأرض خليفة ..(ص).الآية (البقرة ٣٠)

[٣٥]- ثُمَّ خَلَقْنَا النُّطْفَةَ عَلَقَةً فَخَلَقْنَا الْعَلَقَةَ مُضْغَةً فَخَلَقْنَا الْمُضْغَةَ عِظَامًا فَكَسَوْنَا الْعِظَامَ لَحْمًا ثُمَّ أَنشَأْنَاهُ خَلْقاً آخَرَ فَتَبَارَكَ اللَّهُ أَحْسَنُ الْخَالِقِينَ(.ص).

[٣٦]- اقرأ باسم ربك الذي خلق* خلق الإنسان من علق .(ص)..الآية (الرحمن١،٢)

[٣٧]- نخلص مما سبق إلى أن المؤمنين بخلق صدفية الإنسان، هي مجرد طرح وهمي لأن صدفية الإنسان يجب أن تتحول أو تزول مثل صدفية وجودها لأنه أي الإنسان سيضمحل صدفياً أيضاً ، عند نقطة معينة لا أن تسير منذ ملايين السنين بنفس التنظيم الخلفي لا في الإنسان فحسب بل حتى في الأحياء المجهرية وكذلك النبات ..(الباحث)

لمسيرة خلق الإنسان وتطوره من النطفة إلى الولادة، فمراحل عمره ما هي إلاّ مسيرة حوكمة إلهية، تتجلى في منحه كل مقومات الحياة الفسيولوجية، من أجهزة جسم الإنسان من مخ وقلب وكبد وكلية، كل يعمل بانسجامية وبدقة متناهية بين تلك الأعضاء، وعليه فتلك شواهد على حكمة الإله في تسييرذلك دون تدخل الإنسان فيه ، فعمل الهرمونات في الجسم ، شبيه بنشر المعلومات بين تقسيمات الشركة قيادة وعمالاً ومدينون وغيرهم.

٢- حوكمة الغريزة الإنسانية الإجتماعية.

يُولد الإنسان وفيه مورثات (كروموسومات) تنظم حياته خيراً أو شراً ، سلباً أو إيجاباً، وعلى الأرجح،فإن الغريزة الإنسانية ومن ثم الإجتماعية،هي من صنع هذه المورثات الإنسانية ، وتتناول هذه المورثات ..

- ❖ اشباع الذات من السلع الغذائية ،كتخزين للطاقة التي تكون محركة لكل أنشطته.
- ❖ حفظ الذات الذي هو كما ذكرت أنفاً ،هو أول قانون طبيعي للإنسان وكذلك حفظ تكاثر الأجيال .
- ❖ الاختيارالأصلح من أجل البقاء للأصلح، وهذه النقاط الثلاثة هي الحوكمة الغريزية للإنسان والمجتمع ، لأجل تنظيم حياتي بدرجة عالية من الحكمة، ودون وجود قانون وضعي لذلك التنظيم الغريزي.

ثانياً... المرحلة المشاعية [٣٨]

وهذه هي المرحلة الأولى من حياة الانسان منذ تواجده على الأرض، والمشاعية هي المرحلة التي كان الانسان معتمداً كلياً على الطبيعة لرفده بكل مقومات الحياة ،وهي بمثابة الطاقة الفيزيولوجية كأساس في إشباع رغباته وحاجاته، إذ أن الانسان عندما يتناول المواد الغذائية، تكون الغاية الأساسية منها ،هي تزويد جسمه بالطاقة اللازمة لتنفيذ نشاطه المتعدد في الحياة كالحركة والتفكير. إذاً وبما أن الإنسان كان معتمداً أساساً على جني المحاصيل الغذائية والخضروات والفواكه، أو صيد الحيوانات والانتفاع بلحومها وجلودها وشعرها، فهل كان هناك نوع من الحوكمة العفوية التي كانت تسيّير حياته اليومية ضمن تلك المرحلة، أي المشاعية بالتأكيد كان هناك نوع من الحوكمة الفاعلة في حياته، وإلاّ لانهار وأكل الأقوى الأضعف كي يحافظ على ذاته،

[٣٨]- أيغور أندريف ودانييل توماركين" البنى المشاعية والتطور الاجتماعي ...ترجمة شبيب بيضزن- دار الفارابي للنشر بيروت١٩٧٩

أو يقضي على الآخرين من باب البقاء للأفضل ، إذاً ماهي الحوكمة في تلك الفترة..؟ هل شارك الإنسان نفسه وعائلته في تفاصيل حوكمة الانتاج والتنظيم العائلي.

ثالثاً... مرحلة تعلم الإنسان صناعة النار والزراعة

وهي مرحلة مهمة في حياة الإنسان القديم ،عندما تعلم كيف يصنع النار ويعمل في الزراعة، وهذه العملية أدت بالإنسان إلى الدخول في حقل تقسيم العمل، أي تخصص كل فرد في عمله الذي يُتقنه إن كان في الزراعة أوصناعة ما، وهذا ما أدى إلى مرحلة الإنتاج والتفاعل مع العوامل الداخلة في الإنتاج ، كالأرض والعمال ورأس المال والإدارة ذات الغطاء البدائي البسيط ، وهذا ما تطلب عمليات تنظيمية وتنسيقية في تسيير الإنتاج بشكل جيد ومنظم ، وهذه النوعية الخاصة في التنظيم والتنسيق هي ما تُسمى حالياً بالحوكمة، ولكن كانت حوكمة عفوية من قبل العائلة ككل الأب والأم والأولاد، أي كل أفراد الأسرة جميعاً،وكانت تلك العملية تتم بالتشاور بينهم للخروج بعملية إنتاجية بشكل منسق، إبتداءً من الإنتاج وإنتهاءً بالمبادلة السلعية وإشباع الحاجات والرغبات.

رابعاً... مرحلة إنشاء المدن ونشوء الإقطاعيات ودويلات المدن .

بعد التوسع في المجتمعات الزراعية، كان لا بد من تواجد الإنسان قرب حقله الزراعي وحيواناته الداجنة، للحفاظ على السقي وتغذية الحيوانات، لذا عمِد إلى بناء البيوت البدائية المستوحاة فكراً من تصميم الكهوف المخروطية الشكل ، ومن تقادم العائلة وزيادة الأفراد والتزاوج، أدى إلى بناء بيوت جديدة وتزايد من نفس المنطقة، وهذا أيضاً كان الطريق إلى إنشاء القرى الزراعية ، ومن ثم المدينة بأعدادها الأكثر، وتجمعت تلك المدن تحت قيادة الشخص الأقوى، وعادة يكون هوالإقطاعي الأكبر الذي استحوذ على الأراضي الزراعية، واستخدام فلاحيها كالرق أو كالعبيد في الزراعة أو جنود أثناء الحروب، وذلك الإقطاعي كان له توجهات تنظيمية وإدارية مهمة، جعلته يتبوأ قيادة المدينة، ويبرز قائداً لتلك التجمعات، ويكوّن دويلة المدن ويقود هذه الدويلة حسب أرائه ،والاندماج مع القواعد العرفية والعادات والتقاليد لهذه التجمعات الزراعية، والحوكمة هنا في مثل تلك الدويلة تحت معتقد ذلك القائد ،ويرى في التنظيم الإداري والفني سبيلاً إلى تحقيق حوكمة يكون أساسها الإنتاج الوفير والتخزين والمبادلة بالسلع الأخرى، مع دويلات مجاورة، وبالمقابل فإن الحوكمة كانت أحادية الجانب، أي أن المشاركين في العملية الانتاجية الزراعية من الفلاحين الأحرار، أو الرق والعبيد، كانوا يشاركون في العمل دون المشاركة في إدارة الإنتاج فنياً وتنظيمياً ، وكان على رئيس تلك الدويلة أن يعطيهم الأمان ،وإشباع حاجاتهم ورغباتهم حسب المستوى الذي كان عليه في ذلك الزمن.

خامساً... مرحلة إنشاء الدول والأمبراطوريات.

وفي هذه المرحلة، اندمجت الدويلات لتؤسس دول كبرى حسب مفهوم ذلك الزمن، أو على شكل إمبراطورية تستحوذ على العديد من الدول في المنطقة ،وكانت الإمبراطورية الآكدية التي تأسست بقيادة الملك سرجون الآكدي ، أول إمبرطورية معروفة في التاريخ ،وكانت تمتد من العراق إلى البحر الأبيض المتوسط ، وفي تلك المرحلة التاريخية ظهرت الشرائع القانونية والتنظيمية في العالم القديم، لتسييرالعملية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، فكانت شريعة حمورابي المتكاملة قانوناً، بحيث يُطلق عليها بعض فقهاء القانون الدستور المتكامل، بموادها ٢٨٨ التي انصبت على النواحي الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وتلك المواد تتكامل مع الإنتاج والأجور والاستشفاء وأجورالنقل ،والمبادلة والتجارة، وحتى الزواج والطلاق، والعناية العائلية للزوجة المطلقة والأولاد بعد الطلاق ، بذلك وحسب تلك الشرائع في العهد القديم، أصبحت الحوكمة جزءاً من مواد القوانين ،التي كانت تُشرع دون إعطاء الأفراد حق الدخول في جوانب تحكمية، كون تلك الشرائع منزلة من الله إلى الملك الحاكم بأمره.. إذاً فالحوكمة هنا كانت تنظيمية إلهية ملكية .

سادساً... مرحلة نشوء الأديان الوضعية والسماوية .

كما هو معلوم فإن الدين طريق الحياة الروحية للإنسان منذ القدم ، فهناك أديان وضعية من الإنسان نفسه ،على شكل اصلاحات اجتماعية مستمدة من فكر المصلح الاجتماعي المؤثر، وفي هذه المرحلة الدينية، وفي بعض مجتمعات جنوب وشرق آسيا ،كان التحكم الاجتماعي حكراً على فكر رجل الدين الأكبر، ومدى صلته مع المجتمع، ولكن الملاحظ هنا بأن المعبد هو المُنْتَفعُ الوحيد من عمل الآخرين مهما كانت درجاتهم التأثيرية في المجتمع ،فرجال الدين في المعبد يحتسبون المال لأجل بناء الهياكل وللذاتهم الشخصية ، وأحياناً يفكرون بالفقر الإجتماعي.

إذاً وبهذا السرد، نرى الحوكمة هنا أيضاً أحادية الجانب ، من طرف رجال الدين فقط دون العامة من الناس، وفي الطرف الآخر من الدين ،برزت أديان سماوية سمحة حملها الأنبياء والرسل على شكل رسالات إلهية لا يمكن تحويرها، وتلك الرسالات هادفة لمصلحة الإنسان القويم، ولإضفاء بصمات خلقية قويمة ، يتماشى بها المجتمع نحوالعدالة والحق والحرية والرفاهية ، ومن هذه الأديان اليهودية والمسيحية والإسلام. والحوكمة بارزة في هذه الأديان، والقارىء لنصوصها يرى بأن الفرد هو صاحب الحق في الدنيا، وتسييرها بالوجه الحق والإيمان، دون الضلوع في الفساد مهما كان نوعه والتلذذ بالجنة الخالدة .

والحوكمة هنا في هذه الأديان جدلية بين المؤمنين وكتبهم المنزلة، كالتوراة والإنجيل والقرآن، والحوكمة أكثر بروزاً في القرآن ، والدلالات تشير إلى أن الإسلام كان يمثل الحوكمة العفوية الدستورية المستمدة من القرآن والسنة النبوية الشريفة.

سابعاً... الحوكمة ما بعد الثورة الصناعية .

كما نوهت فإن الحوكمة العفوية والدينية ، كانتا الطاغيتان على الشركات الإنتاجية ، ولكن الفترة قبل الثورة الصناعية ظهرت مدارس اقتصادية[٣٩] متعددة كلها كانت تنادي بالاصلاح الإقتصاي والإداري حسب فلسفة تلك المدارس وأهدافها هي.

- ❖ مدرسة التجاريين(١٥٠٠م) ومن مريديها الاقتصادي **مان...وكوبير** وكانت المدرسة تنادي بجعل الإنتاج يُصدَّر، ويُجلب مقابله المعادن الثمينة لدعم الخزينة ومن ثم قوة الدولة .
- ❖ مدرسة الطبيعيين (١٧٥٠م) ومن مريديها الإقتصادي **كيناي** ، وتناولت المدرسة دورالفرد في الإقتصاد ومنها فكرة الإقتصاد السياسي.
- ❖ مدرسة الكلاسيكيين (١٧٧٥م) ومن مريديها **آدم سميث وريكاردو**.

وهي المدرسة الصناعية، وكانت تنادي بجمع الثروة للدولة لتزيد في قوتها وتعاظمها حسبما جاء في كتاب ثروة الأمم...**لآدم سميث**.

- ❖ مدرسة الاشتراكية المثالية (١٨٠٠م) ومن مريديها **روبرت أوفن** ، وهي مدرسة تنادي بخيالية الاشتراكية.
- ❖ مدرسة الاشتراكية الماركسية .ومن مريديها **ماركس وانجلز** ، وكتابهما الرأسمال ***The capital*** الذي بيّن بأن فائض القيمة ***surplus*** يجب أن تكون محور السعادة للطبقة العاملة .

ثم توالت المدارس وأصحاب المدرسة الكينزية **...** والمدرسة الكلاسيكية الحديثة اللتان يحثان الآن على الأمور الاقتصادية والقانونية، وأنها تضع أولويات التنظيم الاقتصادي في المرتبة الأولى، وبذلك فإن الحوكمة في مجال الاصلاح الاداري تأتي في الدرجة الأولى من اهتمامات تلك المدارس دون الإشارة إليها .

[39]- مدحت قرشي .د. (تطور الفكر الاقتصادي ٢٠٠٨) دار النشر وائل للنشر الأردن.

وهنا أوضح نقطة مهمة لأي تساؤل لأحد القارئين لهذه الدراسة ، بأني كباحث قد أوليت الاقتصاد ومدارسه العناية الأولى دون القانون ... وردي هنا...أن الاقتصاد كعلم من العلوم الاجتماعية ، ودراسة العلوم الاجتماعية هي نفسها العلوم القانونية ،لذا فالإشارة الاقتصادية هنا تعني القانون.

ثامناً... الحوكمة في أفكار المنظرين القدماء...

كما أسلفنا فإن الحوكمة كمصطلح شيء جديد في عالمنا اليوم، ولم يتناول القدماء هذا المصطلح في وادي الرافدين، أوالحضارات الأخرى كالمصرية /الفرعونية أو الرومانية أو اليونانية /الإغريقية أو الفارسية ،ولكن المفهوم والتطبيق كان وارداً في كل تلك الحضارات ، فأسلافنا المنظرين قد تناولوا ضبط العمل الإنتاجي بالأهمية الخاصة للحفاظ عليه من الفشل أو الاندثار، والمحاور الآتية تسلط الضوء على تلك الأفكار.

أ- الشرائع العراقية القديمة.

أشارت كل الشرائع العراقية القديمة في بلاد ما بين النهرين، والتي كان آخرها شريعة حمورابي ...التي أولت الاهتمام الأول على حياة المجتمع، وربطه بالاقتصاد والعمل والقانون ومواد هذه الشريعة البالغة ٢٨٨ مادة قانونية ...تشير بوضوح إلى أهمية التنظيم في حياة الفرد والمجتمع .ولوتعمقنا في البحث أكثر في تلك الشرائع، سنلاحظ بأنها تهدف إلى الحوكمة وهذه الشريعة هي من عمل أفكار المنظرين العديدين في وادي الرافدين ،والاستعانة بالشرائع الأخرى التي سبقتها وخاصة قانون أور- نمو...وغيرها.

ب - الشرائع المصرية القديمة.

لم توجد شرائع مكتوبة في وادي النيل القديم ،ولكن كان الفراعنة هم بمثابة القانون مستلهمين الأفكار من الإله والكهنة... ونلاحظ أن عدم وجود تلك النصوص، قد تركت فجوات عميقة في التطبيق...والأزمات الحادة في الحياة الإقتصادية في مصر القديمة .

تاسعاً... الحوكمة في التاريخ الحديث...

في التاريخ الحديث، ومنذ بدء الاهتمام بالإدارة وتنظيمها في مختلف الأصعدة والأنشطة، بدأت الاهتمامات بالحوكمة، وبالإمكان تحديد بعض التواريخ الخلفية لبداية الحوكمة وكالآتي...

أ- في القرن التاسع عشر(١٩) ساهمت بعض القوانين الحكومية في تعزيز حقوق مجالس الإدارة للشركات، وذلك من خلال إعطائها الحق في تحكم دون موافقة جماعية من المساهمين ،في مقابل الحصول على مزايا قانونية مثل حقوق التقييم، وذلك بجعل حوكمة إدارة الشركات، أكثر مثالية وكفاءة... وبما أن الشركات الأمريكية آنذاك في الولايات المتحدة، قد أُدرجت تحت إدارة شركات القانون، وبما أن الولايات المتحدة الأمريكية تحوّل بشكل متزايد أموالها على شكل أوراق بنكية قابلة للتداول، في بيانات تلك الشركات والمؤسسات المصرفية أو الخدمية المختلفة ، وبما يضمن حقوق المساهمين وأصحاب الانتاجات الفردية، التي كانت تشعر بالخوف من ضياع حقوقها المتمثلة بالذهب دون الورق ، وعليه كانت هناك دعوات متزايدة منها ومن المساهمين وأصحاب السندات والأسهم، على دفع الادارة في تلك الشركات بدعوات متكررة لإجراء إصلاحات على شكل حوكمة الشركات والادارة..

ب- وفي القرن العشرين وفي الفترة التي أعقبت بدء وول ستريت (***wall street***) عام ١٩٢٩ في العمل في حقل الادارة المالية ، بدأ فقهاء القانون أمثال أدولف أوغسطس (***Berle***) وأدوين دود... وجيم غاردير، في وضع وسائل جديدة لدورالشركات في المجتمع الحديث، كما نادى بها....... (***Berle***) أو إجراء دراسات في الملكية الخاصة في حياة الشركات الحديثة ، كما نادى بها ماكميلان عام ١٩٣٢، ومن خلال الدعوتين من ***Berle*** وماكميلان، لا يزال تأثيرهما عميق في مفهوم حوكمة الشركات إلى وقتنا الحاضر، وإليهما يعود الفضل في انتشار ظاهرة الحوكمة منذ ذلك التاريخ ..وقد برزت بعض التطورات الهامة في مجال حوكمة الشركات وكالآتي...

في دراسة خاصة لمدرسة شيكاغو الإقتصادية عام ١٩٣٧، نادى رونالد كوس وغيرهم في وضع مفاهيم لتأسيس الشركات ونجاحها على شكل فرضية هي..تأسيس الشركات وعملها ونجاحها. ومن هذا النموذج ، وضع فكرة التقييم والعرض لعمل الشركات، وكانت بداية حوكمة الشركات.

*- وفي أواخرعام ١٩٧٠، كانت الحوكمة موضع نقاش كبير في الولايات المتحدة الأمريكية، حول الجهود الكبيرة في استخدام الحوكمة في الاصلاح الإداري، ورغبة المساهمين في معرفة حقوقهم في الشركات التي يساهمون بها من أموالهم، وعلى هذا الأساس في العقود الثلاثة الماضية، زادت اهتمامات مدراء الشركات وتوسعت واجباتهم بشكل كبير، وخارج نطاق القوانين التنظيمية التقليدية، والهدف منها. الإشراف وإشراك المساهمين في العملية الانتاجية وإدارة الشركات.

*- وفي النصف الأول من عام ١٩٩٠، تناولت الأكثرعمقاً مسألة واجبات مجالس الإدارة لأعمالها وواجباتها في الولايات المتحدة الأمريكية، وخاصة بعد طرد الرئيس التنفيذي لشركة (أي - بي - ام) (***I-B-M***) وشركة كوداك بواسطة مجالس إدارتها التي أصبحت تعمل في مراقبة أعمالها.

*- وفي عام١٩٩٧ كان للأزمة المالية الآسيوية تأثيراًعلى اقتصاديات تايلاند وكوريا الجنوبية وماليزيا والفلبين، نتيجة لخروج الرأسمال الأجنبي من أعمال شركاتها، وخاصة بعد إنهيار أصول الملكية، والسبب الرئيسي لهذه الأزمة الكبيرة في جنوب شرق آسيا إبان الأزمة المالية، هوعدم وجود نظام الحوكمة فيها وخاصة في مؤسساتها الإقتصادية .

*- وفي وقت مبكرمن عام ٢٠٠٠،أدت الانهيارات في الشركات وعمليات الإفلاس الهائلة والمخالفات الجنائية لشركة **أنرون وورلد كوم** ،وكذلك شركات الاتصالات أدلفيا، وأمريكا أون لاين، وشركة أرنر أندرسن، وغلوبال كروسينغ، وتايكو، إلى زيادة مطالب حقوق المساهمين فيها والمطالبة إدارة الشركات بحوكمتها، وهذا ما أدى إلى مشروع قانون **ساربنس أوكسلي** وتمريره عام ٢٠٠٢ في الولايات المتحدة الأمريكية.

هذه المحاور التي ذكرتها تعتبر السرد التاريخي للحوكمة ،التي حاولت أن أجمعها من مصادر مختلفة ...وكذلك تعتبر تطورات الحوكمة في تلك المراحل التاريخية...ويمكنني القول بأنني قد تعبت كثيراً في جمع تلك الشتات من تاريخ وتطور الحوكمة عبر التاريخ.

٢ -الفـصل الثـــــاني

مفهوم وتاريخ الادارة والإصلاح الإداري .

المبحث الأول...

مفهوم الإدارة والاصلاح الإداري

المبحث الثاني ...

تاريخ الإدارة والاصلاح الإداري

٢- الفصل الثاني

مفهوم وتاريخ الادارة والإصلاح الإداري .

قبل السرد والخوض في هذا الفصل، لا بد من التطرق والتعريف بالإدارة ومفهومها وتاريخها.
فالإدارة: هي إحدى أهم قواعد عناصرالانتاج والتي هي.**رأس المال/ والعمل/ والأرض/ والإدارة.**
إذاً لكي تقوم الشركة بعملها على أكمل وجه في الإنتاج ، لا بد أن تدخل الإدارة ضمن العملية الانتاجية، التي تشكل الركيزة الأساسية للشركة، ولذلك كان على الإدارة أن تعمل بجد ومثالية في تسيير العمل الانتاجي للوصول إلى النتيجة المرجوة،التي تطمح الشركة في تحقيقها، وذلك من خلال تفعيل دورالإدارة، وتنشيطها بين فترة وأخرى وإدخال ،إصلاحات جديدة تتلائم والعملية الإنتاجية وهذه العمليات كلها تقع ضمن الإصلاح الإداري وفي المبحثين الآتيين، سوف أسلط الضوء على الإدارة والإصلاح الإداري مفهوماً وتاريخاً

١-٢. المبحث الأول... مفهوم الإدارة والإصلاح الإداري:

الإدارة والإصلاح الإداري لا يمكن الفصل بينهما ، لأنهما تتكاملان في مسيرة العملية الإنتاجية وذلك لخدمة العملية السياسية والقانونية والعسكرية والاجتماعية.......

فالإدارة ...هي قانون العمل في مؤسسة ما، ويُستمد هذا القانون من قانون الإدارة العامة لبلد ما..والذي يعطي لكل مفصل في الدولة الحق في تحرير قانونه الخاص به... ومن هذه القوانين قانون العمل والإدارة والإنتاج...إلخ. ولا يمكن لأية مؤسسة أن تعمل بدون قوانين الإدارة، التي تضع مسيرتها لتحقيق العمل الجاد، وبذلك فإن هذه الشركات تواجه جملة من معوقات العمل التي لا بد من إصلاحها ، وتقوم الشركات بحلحلة جملة من المعوقات التي تعيق سير العمليات الإنتاجية، وذلك بإصدار فتاوى قانونية فاعلة في تسيير العملية الإدارية نحو خدمة الإنتاج ، وهذه الفتاوى القانونية تتم عبرما يلي.

الواقع ← المعوّقات ←المراقبة ←تعيين الخلل ←الإصلاح←قوانين الحلحلة←التطبيق العملي

من السمات الأساسية التي يتصف بها علم الإدارة وتطبيقاته المختلفة، في كافة ميادين الحياة هي الديناميكية والحركية وسرعة الاستجابة للتطور والتقدم العلمي والتقني، وبما يتماشى مع التغييرات الحاصلة في البيئات السياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها، لذلك كانت ولا تزال تظهر اتجاهات جديدة في مختلف دول العالم ، وخاصة المتقدمة منها ، التي تؤكد على ضرورة تحديث الأنظمة

والهياكل الإدارية وأساليبها، وذلك من أجل رفع وتحسين مستوى كفاءة الأجهزة الإدارية ،وسأحاول في هذين المحورين تسليط الضوء على مفهومَي الإدارة والإصلاح الإداري وكالآتي...

١- المحور الأول- مفهوم الادارة...

إن أصل كلمة الإدارة ***(Administration)***لاتيني بمعنى كي يخدم (***to serve***) وبذلك تعني الخدمة على أساس أنه، من يعمل بالإدارة، يقوم على خدمة الآخرين، وتقسم إلى............ ***Administration*** **أي الإدارة العامة للدولة و Management** أي الإدارة ، وهي إدارة الشركات والمؤسسات ،وفي ظل الاهتمام الذي حظيت به الإدارة، إلا أن تعريفاتها التي قدمها العلماء والرُوّاد قد تباينت، شأنها في ذلك شأن الكثير من مصطلحات العلوم الانسانية ،وقدعرّفها بعض الكتّاب بأنها، النشاط الموجّه نحو التعاون المثمر، والتنسيق الفعّال، بين جهود البشرية المختلفة ،العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة، في علم الإنتاج وهناك مفاهيم واسعة لا بد من التطرق إليها وكالآتي.

أ- مفهـــوم الإدارة لـغوياً..

ب- مفهـوم عـــــام للإدارة..

جـ- مفهوم الإدارة قانـــــونياً.

د- مفهوم الإدارة اقتصادياً.

هـ- مفهوم الإدارة سياسيـاً.

و- مفهوم الإدارة اجتماعيـاً.

ز- مفهوم الإدارة ضمن المجاميع الدولية ..أ- الغربية والرأسمالية...ب- النامية .

وفي النقاط التالية أتناول تلك المفاهيم وكالآتي...

أ- الإدارة لغوياً ...هي جمع دور/ مصدر أدار/ أدار العمامة على الرأس أي لفها ،حيث كان للعمامة مكانة وقيمة للإمام أوقائد الجيش ...

وكذلك أدار العجلة جعلها تدور/ وإدارة الوجه أي الإشاحة به / وإدارة المؤسسة أي جهاز المؤسسة الذي يُشرف ويسير أمورها وشؤونها [٤٠]

إذاً لغوياً الإدارة تعني ...التوجيه والعمل في آن واحد وجعل البرنامج الموضوع قيد العمل الإداري الميداني كما في المعارك والحملات العسكرية أو إدارة أمور العامة في المجتمع.

ب- مفهوم عام للإدارة...

للإدارة مفاهيم عامة حسب المعنيين بالإدارة،وحسب المنظرين في مجال الإدارة لها وهي كالآتي..

تايلور[٤١]**...** يعرفها بأنها. أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد أن الأفراد يؤدون العمل بأحسن وأرخص وأسرع طريقة ممكنة.

تشرشمان[٤٢]**...** فيعرفها بأنها علم استخدام خصائص العناصر ومركباتها.

فايول[٤٣]... فيعرفها بأنها البناء والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر وتنسيق ومراقبة.

ومن سرد هذه التعاريف لهؤلاء المعنيين بالإدارة نستخلص أن الإدارة هي ... تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة والتي تشمل أساساً الخطوات التالية..

التخطيط *- التنظيم *- التوجيه *- والرقابة

ج- مفهوم الإدارة قانونياً...

كما هو معروف فإن الإدارة هي القانون بذاته لأنها تدير كل العمليات في مؤسسة ما... وعندما نتكلم عن مفهوم الإدارة كمفهوم قانوني، نأخذ بالإعتبار كل المفاهيم الأخرى، التي تكون مرادفة لها مثل العلوم السياسية والاجتماعية واللغوية، لأن القانون يجمع كل تلك المفاهيم في مفهوم واحد،

---

[٤٠]- مصدر سابق- مختار الصحاح

[٤١]- فريدريك تايلور/ مهندس ميكانيكى امريكى (٢٠ مارس١٨٥٦-٢١ مارس ١٩١٥(يعتبر ابو الاداره العلميه وواحد من اوائل استشاري الاداره نشر تجاربه فى كتاب مبادى الاداره العلميه وكان لاعب تنس ايضا

[٤٢]- ولد في فيلادلفيا قسيس في عام ١٩١٣، ولاية بنسلفانيا، لكلارك وارتون الكاهن وهيلين درس الفلسفة في جامعة ولاية بنسلفانيا، حيث تم ادخاله الى الأخوة بسي زيتا. حصل على درجة البكالوريوس في عام ١٩٣٥، ودرجة الماجستير في عام ١٩٣٦، والدكتوراه في عام ١٩٣٨.

[٤٣]- أحد علماء الإدارة الكلاسيكية، وأصل عمله كمهندس تعدين .كان فرنسي، وولد بإسطنبول عام 1841 ومات بباريس1925 م.

وهو التنظيم الجيد للإدارة ..إذاً فالإدارة هي القانون بذاته، ولا يمكن الأخذ بمفهوم خاص للإدارة، دون التغطية القانونية لها، والقانون هو جوهر الإدارة، ولا يمكننا الخروج عن المألوف القانوني للإدارة، دون وضع مدلول قانوني لها ، فالإدارة هي مجمل القوانين التي تُوضع ضمن القانون العام (الدستور) ومنه يتوزع ملفات إدارية قانونية جزئية، مثل قانون الادارة العامة، أو قانون الادارة الخاصة ، أو قانون الانتاج أو قانون الضريبة أو قانون العمال أو قانون التقاعد وغيرها، ومن هنا نخلص إلى أن القانون هو نفسه الإدارة .

د- مفهوم الإدارة اقتصادياً.

مفهوم الإدارة من الوجهة الاقتصادية متداخلة مع مفهوم الاقتصاد وذلك من ناحيتين.

١- الاقتصاد من العلوم الاجتماعية التطبيقية، وهو قانون المجتمع ككل،لأنه يساهم في إحداث الانتاج واشباع حاجات ورغبات المجتمع، والإدارة تدخل في أهم مفصل من عوامل الانتاج الأربعة، ويفسر الاقتصاد الإدارة بأنها من أهم العناصر الحركية الهادفة إلى دفع حركة الإنتاج وتحسين مستويات الأداء ، حيث أن تحقيق التقدم والتطور في كافة ميادين الحياة يتوقف بالدرجة الأولى على مدى كفاءة أجهزة الإدارة العامة في فهم واستيعاب الأهداف الحالية والمستقبلية لحركة التطور والعمل على تحويلها إلى إنجازات ملموسة على أرض الواقع، ومنح الإدارات التنفيذية المزيد من الاستقلالية الإدارية والمالية .

٢- بذلك فإن الاقتصاد يُفسر الادارة بأنها رأس الهرم الانتاجي وكذلك المساهم في تحقيق رغبات وحاجات المجتمع ، من خلال دراسات إقتصادية متعددة ...لذا فالادارة في مفهوم الاقتصاد هي الجهة المنظمة لإدارة الانتاج وتحقيق رغبات وحاجات المجتمع.

هـ - مفهوم الإدارة سياسياً.

يربط العديد من الباحثين الإداريين الإصلاح الإداري بالإصلاح السياسي) أو بالنظام السياسي (لدرجة أن البعض يؤكد. أن الإصلاح الإداري يقوم أساساً على الإصلاح السياسي، وبدون هذا الأخير لا معنى للأول، وخاصة في الدول النامية حيث عرف البعض الإصلاح الإداري بأنه " تلك العملية السياسية التي تصيغ من جديد العلاقة ما بين السلطة الإدارية والقوى المختلفة في المجتمع ."وهذا يستتبع أن مشاكل الجهاز الإداري هي بالأصل سياسية، وبالتالي فإن معالجتها يجب أن تأتي من قمة الهرم السياسي ، لأن تغليب الإصلاح الإداري على السياسي سيقود إلى سيطرة الجهاز الإداري على سياسة الدولة ، لهذا فإنه من المطلوب تحقيق التوافق في برنامجي الإصلاح الإداري والسياسي معاً .

و- **مفهوم الإدارة اجتماعياً.**

المجتمع وحدة متكاملة تجمع كل المفاصل الحياتية، ويكون القانون الحكم العام في إدارته ،وبذلك فإن الإدارة تدخل ضمن المجتمع، ولكن المجتمع ينظر إلى الإدارة بأنها دورة حياة له في تنظيم كل مفاصله، لتفادي أي خلل في أعمال المجتمعات. ومن خلال الاستعراض السريع لمدلولات الإدارة والإصلاح الإدارى، فلا بد من تكامل النواحي القانونية والسياسية والاجتماعية، لتشكيل النسيج الشامل والمتوازن لمفهوم الإدارة والاصلاح الإداري، الذي لا تكتمل مضامينه في ظل غياب البعدين السياسي والاجتماعي، من أجل تحقيق أهداف مرجوة بدرجة عالية من الكفاءة.

ز- مفهوم الإدارة ضمن المجاميع الدولية ..أ- الغربية والرأسمالية...ب- النامية.

لكل من المجاميع الدولية لها مفهومها الخاص للإدارة...ويتبع ذلك حسب أهمية الادارة فيها ويكمن تفسير ذلك ضمن تلك المجاميع وكالآتي:

١- الغربية والرأسمالية ...تفسر هذه المجموعة الإدارة، بأنها العامل الحاسم في إدارة الانتاج والتوزيع . وتجعلها في المقام القانوني الأول ، وهي (أي الإدارة) الخط الأحمر الذي لا يمكن تجاوزه لأنها تُعطى الأولوية في ضبط العمل، وهي بذلك قانون العمل وقانون التوجيه وقانون الانضباط الوظيفي وقانون الحياة في أحيان عديدة

٢- النامية... في هذه المجاميع الدولية (أي النامية)...تكاد تكون الإدارة مرتبطة قانوناً بإدارة الدولة أو الحكومة ..وهي عفوية وغير مدروسة ،ومتروكة للظروف العامة للبلد أوالسياسات الآنية للدولة.حيث تقوم الدولة باستخدام الإدارة كنوع من القيود،وذلك لضبط المجتمع وإدارته وتوجيهه حسب رغبات السياسيين أو القادة الحاكمين،وبذلك فلا مفهوم قانوني أو اقتصادي لها في هذه المجموعة (أي النامية)...لذا نجد الفساد في كل مفاصلها الحياتية إدارياً كان أو مالياً.

ح- مفهوم الإدارة ضمن مدارسها الفكرية...

الإدارة كمثيلاتها من العلوم الإنسانية لها مدارسها الخاصة ، منذ نشوئها كعلم نظري وتطبيقي وهذه المدارس تتناول المفاهيم الخاصة للإدارة، أو اصلاحها وهي مفيدة لفهم كل الوسائل العلمية والعملية لتطبيق علم الإدارة في المؤسسات وهذه المدارس هي :

١- المدرسة الكلاسيكية. وهي مدرسة سطوية تنظر إلى الإنسان كأنه آلة ضمن العملية الانتاجية ، وهي الفكر الاستعلائي من قبل المؤسسات ضد كل العوامل الإنتاجية.

٢- مدرسة العلاقات الإنسانية...وهي مدرسة جعلت كل اهتماماتها بالإنسان والعلاقات المنظمة بين الموظفين وإدارتهم، وهي بدأت منذ نشوء مدارك العلوم الإدارية .

٣- المدرسة التجريبية...وهي المدرسة التي تركز على الجانب العلمي في الإدارة، والإستفادة من سلبيات وإيجابيات الماضي.

٤- المدرسة الخاصة بالنظم الاجتماعية...وهي المدرسة التي تعتبرالجمعيات والأحزاب والمنظمات بأنها كائن عضوي مثل الأفراد المعنويين.

٥- المدرسة الحديثة... وهي المدرسة التي تراعي جميع جوانب الإدارة في حسابها وهي حسب عناصرها كالآتي...

- الواردات... جميع الموارد الداخلة بالعملية الانتاجية
- الصادرات... وهي جميع المنتجات الناتجة خدمية أوسلعية
- العمليات ...جميع الأنشطة الداخلة
- التغذية المردة...وهي عمليات مواصلة التحسين والتطوير

هذه هي المدارس التي تُعنى بالإدارة منذ نشوئها كعلم إداري

عناصر ومجالات العملية الادارية

بعد سردي للمفهوم العام للإداة ، لا بد لي من التطرق إلى عناصر ومجالات الإدارة ،حيث أن للعملية الإدارية عناصرها الخاصة،التي تتحكم بها وتقودها الى الاصلاح في الإدارة وهذه العناصر هي...

أ- التخطيط...هوعملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة للتفكير قبل العمل ، والعمل في ضوء الحقائق بدلاً من التخمين.

ب- التنظيم...هو تقسيم العمل إلى عناصر ومهمات ووظائف، وترتيبها في علاقات سليمة وإسنادها إلى أفراد بمسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسة المنظمة.

ج- التوجيه...وهو الكيفية التي تمكن الإدارة من مواجهة الفروق الفردية في بيئة العمل، وتحقيق التعاون بين العاملين، وتحفيزهم للعمل بأقصى طاقتهم، مع توفير البيئة الملائمة لإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم .

د- الرقابة... وهي الاشراف والمتابعة من سلطة أعلى، بقصد معرفة كيفية سيرالأعمال، والتأكد من أن الموارد المتاحة تُستخدم وفقاً للخطة الموضوعة.
لقد قدم علماء الإدارة، مجموعة كبيرة من المصطلحات الدالة على عمليات التحديث والتطوير، منها التنمية الإدارية ، الإصلاح الإداري ، التطوير الإداري، إعادة الهيكلة ، لكن جميع هؤلاء العلماء، لم يتمكنوا من تقديم تعاريف موحدة لهذه المفاهيم، نظراً لتباين مدارسهم واتجاهاتهم الفكرية والعلمية والسياسية.

٢- المحور الثاني.... مفهوم الإصلاح الإداري[٤٤]:

إنه بالإمكان وضع تعريفين للإصلاح وكالآتي.

التعريف الأول... الإصلاح الإداري هو إدخال تغيرات على أنظمة الإدارة العامة ***Administration*** ومن ثم الإدارة **Management** ،في الشركات والمؤسسات والوزارات بهدف تحسين ورفع الكفاءة في النظم الإدارية، وذلك من خلال تغيير البيئة التنظيمية، بحيث تتلائم وتتماشى مع التطور الحديث، وتحديات السوق ، وبث روح الثقة لدى المؤسسات، وكل ذلك يحدث في وقت محدد، مما يؤدي إلى نقلة نوعية في أسلوب تقديم الخدمات، وتقليص التكاليف، لكي تتحول الإدارة من نهج البيروقراطية إلى النهج الليبرالي الحر، سواء عن طريق التخصيص أو عن طريق التشغيل الذاتي لإيجاد أساليب أكثر مرونة، تكون على قدرتحديات السوق وتخفيض نسبة القلق لدى المؤسسات، وتحويل إدارة الخدمات، ويعتبر في هذا المجال العالم الإجتماعي**...** جيرالد كايدن[٤٥] من أنصار البعد الاجتماعي للإصلاح الإداري حيث يرى أن التغيرالاجتماعي يشكل الإطار العام للإصلاح الإداري، لأن كلاهما مكمل للآخر، وهذا يعني أن التطور الإجتماعي يتداخل مع الاصلاح الإداري ويصبح الإصلاح الإداري ،نتيجة حتمية وطبيعية لتطورالقوى

[٤٤] - **Girald Caiden: جيرالد كايدن** من مواليد لندن، تخرج في كلية لندن للاقتصاد والعلوم السياسية ، ثم عمل في كليات جامعة ، نشر له ما يربو على الثلاثين كتاباً ودراسة علمية.

الاجتماعية، التي تسعى لتحقيق التطورالإداري المطلوب، ليس بصورة تلقائية بل بصورة إرادية مدروسة هكذا فإن المفهوم الاجتماعي للإصلاح الإداري، لا يمكن تجاهله وأن الارتباط بين النظام الإداري من ناحية والنظام الاجتماعي من ناحية أخرى،هي حقيقة علمية تقوم عليها نظرية الإدارة العامة ، والأخذ بها شرط لتطبيق الأسلوب العلمي للإصلاح الإداري، وتُعتبر الإدارة من أهم العناصر الحركية الهادفة إلى دفع حركة الإنتاج، وتحسين مستويات الأداء، وذلك معتمد على أجهزة الإدارة العامة، ومنح الإدارات التنفيذية المزيد من الاستقلالية الإدارية والمالية، وإشراك المؤسسات الرسمية والمجتمعية في اتخاذ القرارات الهامة وتحمل نتائجها، كما أن المطلوب في دول الشرق الأوسط الآن، هوالانتقال إلى استخدام أساليب الإدارة المعاصرة، كأداة لإحداث التغييروالعمل على تحسين الأوضاع المعيشية لكافة أفراد المجتمع، وتلك التغييرات تستدعي تعاون السلطات السياسية العليا، لإقرار خطط وبرامج الإصلاح الإداري، والتحكم الرشيد في مسيرة الإصلاح الاقتصادي والإداري، الذي يعالج كافة الظواهر المسببة للفساد والتخلف الإداري

أما التعريف الثاني...

فإنه لم يتطرق لآثار البيئة السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية على نشاطات الإصلاح ، وهذا يعني إنكار هذه المفاهيم الرئيسية لأية مسألة للإصلاح الاقتصادي أو الإداري ، وبناء على ما تقدم يمكن التأكيد على الجانب الإداري لمفهوم الإصلاح، حيث يجب أن يعالج المسائل المتعلقة بكفاءة أجهزة الإدارة العامة ، من خلال تبسيط الإجراءات وإعادة هيكلة الجهاز الإداري وتطوير منظومة القوانين والتشريعات الإدارية .

ويؤكد بعض الخبراء في الإدارة "أن هناك مشاكل معينة تعوق عمل المنظمات الإدارية أي تعوق سبيل تحقيقها لأهدافها العامة وترجع تلك المشكلات إلى أحد أمرين ، فإما أن تكون كامنة داخل الأجهزة أو المنظمات الإدارية العامة ، وإما أن تكون نابعة من خارجها أي من البيئة الخارجية والأجهزة السياسية والاقتصادية .

حيث أن أي نظام ،يعتبر جزءاً لا يتجزأ من مجموعة نظم أخرى ذات طبيعة سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية تؤثر وتتأثر بالنظام الإداري السائد، وهذا يعني أن "أي تغيير إداري غير كافٍ، ما لم يكن جزءاً من تغيير شامل بكل نواحي الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية،إن الاصلاح الإداري له مفاهيم كما للإدارة ولكن في بعض الأحيان لا يمكن التفريق بينهما كونهما يعنيان بالإدارة وكيفية إصلاحها في حال وجود أي إخفاقات إدارية في المؤسسات المعنية ...ولكنني كباحث أرى بأن القانون الإداري هو المعني بالاصلاح الإداري ،وفي النقاط الآتية أتطرق إلى مفاهيم الاصلاح الإداري وكالآتي..

أ- مفهوم الاصلاح الإداري لغوياً...

للاصلاح الإداري مفهوماً لغوياً، يعني كيفية إصلاح أي تغييرسلبيٍ طارىء على العملية الإدارية، إلى الإيجابية من الفساد الإداري والمالي..وهو من صلّح الأمر نحو الأمثل والأحسن...وهي عمليه اصلاحية تشمل كل المرافق الإداريه، الخاصة والعامة مثل الاصلاح الزراعي والاجتماعي والاصلاح السياسي و المالي، وقد ورد في المعاجم العربيه اللغويه مفهوم الاصلاح بشكل تفصيلي.

ب- مفهوم الاصلاح الإداري عملياً وتطبيقياً...

الإصلاح الإداري وفقاً لهذا المفهوم تراه الدول الغربية التي حققت آفاقاً عالية من الكفاءة الإدارية وبالتالي إلى كفاءة الأداء في الانتاج الخدمي والمادي ..بحيث يحقق أرباحاً من هذه العمليات الانتاجية لصالح التنمية القومية وزيادة الدخل القومي

كما عرّف مؤتمر الإصلاح الإداري في الدول النامية، الذي عقدته هيئة الأمم المتحدة بجامعة ساسكي البريطانية لعام 1971،عملية الإصلاح الإداري على أنها حصيلة الجهود، ذات الإعداد الخاص، التي تهدف إلى إدخال تغييرات أساسية في المنظمة الإدارية العامة، من خلال إصلاحات على مستوى النظام ككل.-

ج- المفهوم السياسي للإصلاح الإداري.

عُرف الاصلاح الإداري بأنه العملية العملية السياسية التي تبلور من جديد ،العلاقة بين السلطة الإدارية والقوى المختلفة في المجتمع .

ومن هذا نستنتج بأن كل ما يعاني منه الجهاز الإداري هي سياسة محضة ومعالجة تلك المشاكل يجب أن تتم سياسياً ، حتى لا يتغلب الاصلاح الإداري على الإصلاح السياسي ، ومن هنا نرى أنه لا يمكن للاصلاح الإداري أن يرى النور بعيداً عن ، لأنه لا معنى للأول بعيداً عن عملية الإصلاح للثاني وهذا يستتبع أن مشاكل الجهاز الإداري هي بالأصل سياسية وبالتالي فإن معالجتها يجب أن تأتي من قمة الهرم السياسي ، وحتى لا يؤدي تغليب الاصلاح الإداري إلى سيطرة الجهاز الإداري على سياسة الدولة، لذا فإنه من المطلوب تحقيق التوافق في برنامجي الإصلاح الإداري والسياسي معاً .

د- المفهوم الاجتماعي للإصلاح الإداري.

يرى فريق من العلماء، أن مفهوم الاصلاح الإداري، يمثل عملية تنموية سياسية اجتماعية واقتصادية، وليست علاجاً فقط لسلبية الادارة بل هو ارتباط بعملية تحول من وضع إلى آخر، وإن لعلم الاجتماع، الأثرالأكبر في التوجيه إلى أهمية الوسط الاجتماعي وأهميتها في تحقيق الاصلاح الإداري، ومن خلال الاستعراض لمفهوم الاصلاح الإداري من النواحي الإدارية والسياسية والاجتماعية ،فإننا نسلم بضرورة تكامل هذه الأبعاد الثلاثة مع بعضها البعض لكي تشكل مفهوم الاصلاح الإداري ، ويرى فريق آخر من العلماء أن اختلاف أراء الباحثين حول مفهوم الإصلاح الإداري يعود لعدة أسباب أهمها :

*- أن الإصلاح الإداري له مفهوم معياري قيمي وله أبعاد أخلاقية متعددة

*- الإصلاح يمثل عملية تنموية وسياسية واجتماعية، لها جوانب تنفيذية واقتصادية (ليس علاجاً فقط لسلبية إدارية بل هو تحول من وضع لآخر) ....

من خلال الاستعراض السريع لمدلولات الإصلاح الإدارى من النواحي ١- الإدارية ٢- والسياسية ٣- والاجتماعية فإنه لا يمكننا إلا أن نسلّم بضرورة تكامل هذه الأبعاد الثلاثة مع بعضها البعض لتشكل مفهوم الإصلاح الإداري الذي لا تكتمل مضامينه في ظل غياب البعدين السياسي والاجتماعي.

هـ - مفهوم الإصلاح الإداري في الفكر الغربي..

أن التطور التاريخي للنشاط الإداري كان معتمداً على الدراسات الإدارية من وقت لآخروذلك لإحداث تغيرات في أجهزة الإدارة العامة باستخدام المنهج القائم على مبدأ التجربة،وذلك من خلال

أولاً... إقامة هيكل ينظم الجهاز الإداري.
ثانياً ...عادة بناء وتحديث هيكل الجهاز الإداري كلما اقتضى الأمر.
فأولاً.. يجب البدء في عملية تشغيل الجهاز الإداري بعد تنظيمه والعمل على رصد واكتشاف الأخطاء ونقاط الضعف في حال وجودها.

وثانياً إعادة بناء هيكل الجهاز الإداري على أساس التجربة على أرض الواقع وتجاوز الأخطاء ونقاط الضعف إن وجدت. فعملية الإصلاح والتطوير الإداري في الدول الغربية تتم بواسطة تشكيل لجان فنية واستشارية تتعامل مع الجهات السياسية أو الإدارية العليا في الدولة،هنا لابد من إصلاح الجهاز الإداري ليصبح قادراً على تنفيذ برامج التغيير من خلال إنشاء لجان ذات طابع استشاري فني وسياسي تقوم بدراسة التنظيم الإداري ثم تقدم توصياتها إلى السلطات المختصة لإصدار التشريعات اللازمة لإصلاح الجهاز الإداري للدولة.

و- مفهوم الاصلاح الإداري قانوناً...

ينظر القانون إلى الاصلاح الاداري بأنه إعادة الادارة إلى إيجابيتها التي وُضعت لها، أو التغيير القانوني في مسارها بهدف إعطاء الروحية الإيجابية للإدارة بعد أن رافقها الضعف أو الفساد ، فالاصلاح الإداري من هذا المدلول عملية قانونية مستمرة من خلال المراقبة الدورية ووضع الأولويات لتصحيح مسارها،ومع ذلك فالقانون الإداري لا يخرج عن القانون العام عندما يتم تصحيح مسارالإدارة خلال سلبيات عملها.

عناصر ومجالات الإصلاح الإداري .

بعد سردي لمفهوم الاصلاح الإداري لا بد لي من التطرق إلى عناصر ومجالات الاصلاح الإداري وعناصره المتعدده، تساهم في رفد إصلاح الإدارة في حالة الفساد الإداري والمالي وفي الخطوات التالية أدرج تلك العناصركما يلي.

أ- إصلاح وتحديث الهياكل التنظيمية لجميع الجهات العامة في الدولة من وزارات ومؤسسات.
ب- تحديث السياسات والهيئات التشريعية والقانونية وآلية صنع القرار وطرق تنفيذه.
ج- تحديث الإجراءات الإدارية والخدمات التي تقدمها الدولة إلى المواطنين لتكون أكثر مرونة.
د- تطوير الموارد البشرية والكفاءات والمهارات الشخصية على المستويات جميعها من خلال برامج توعية وتدريب وتنمية إدارية مقترنة بنظام عادل ودقيق لتقييم الأداء مع وضع الحوافز والروادع المناسبة مدعومة بالتشريعات والسياسات التي تضمن تطبيقها بالشكل المناسب.........
هـ - إصلاح إدارة المال العام من خلال تطوير وتطبيق آلية مالية جديدة مدعومة بنظام مالي .
و- تطبيق أحدث تقنيات للمعلومات والاتصالات لدعم عمليات التحديث والإصلاح الاقتصادي والإداري.
ز- تطوير ثقافة حقوق الإنسان عن طريق تفعيل المواد ذات العلاقة في الدستور والاتفاقيات .

ح- توفير الإطار المؤسسي وتعديل التشريعات ذات العلاقة وبحيث تتمتع بالشفافية............
ط- استثمار خريجي الإدارة وعدم تهميشهم وتركهم يعملون تحت امرة من هو أدنى تأهيلاً
ي- عدم أبدية الإدارات أي أنها في تجدد مستمر مع تحديث الاصلاح الإداري...............
ك- وضع نظم إسناد وظيفي وتوصيف تراعي الكفاءات العالية...............................
ل- إعفاء جميع المدراء غير المؤهلين الذين يخشون من خريجي الإدارة.......................
م- منح الحرية التامة والكاملة لكل وسائل الاعلام لتساهم في التطوير الإداري

٤- خصائص الإصلاح الإداري

يتصف الإصلاح الإداري بأهم الخصائص ووفقاً للتطبيقات الإدارية في العالم الليبرالي وهي.
أ- يتم وضع وتنفيذ برامج الإصلاح، وذلك في ضوء دراسات واستشارات فنية وإدارية تقوم بها لجان من الخبراء في ضوء سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية............................
بـ - يكون محور الإصلاح منصباً على أحد عناصر النظام الإداري التي تم ذكرها آنفاً.........
جـ - أن تبدأ عملية الإصلاح من النظام الإداري نفسه والقائم في إحدى المؤسسات.........
د- إن الجهازالإداري وإن كان هو هدف الإصلاح ، فإنه هو ذاته أداة هذا الإصلاح ووسيلة تنفيذه.
الإصلاح الإداري سمة من السمات الأساسية التي يتصف بها علم الإدارة، وتطبيقاته المختلفة، وسرعة الاستجابة للتطور، والتقدم العلمي والتقني، وما يتماشى مع التغييرات الحاصلة في البيئات السياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها، ولذلك كانت ولا تزال تظهر اتجاهات جديدة في مختلف دول العالم وخاصة المتقدمة منها لتؤكد ضرورة تحديث الأنظمة والهياكل الإدارية وتقنيات عملها .
وقد قدم علماء الإدارة مجموعة كبيرة من المصطلحات الدالة على عمليات التحديث والتطوير ومنها، التنمية الإدارية، الاصلاح الإداري، التطويرالإداري، إعادة الهيكلة، وغير ذلك كثير من المصطلحات، لكن جميع هؤلاء العلماء لم يتمكنوا من تقديم تعاريف موحدة لهذه المفاهيم نظراً لتباين مدارسهم واتجاهاتهم الفكرية والعلمية والسياسية.

فمفهوم الإصلاح الإداري وفقاً لهذا المفهوم يعني القيام على فكرة الثقة... ففي الدول الغربية قد حققت آفاقاً عالية من الكفاءة الإدارية، وتلك الكفاءة التي يكون نقلها إلى الدول النامية أمراً ضرورياً، ويكون الإصلاح الإداري طبقاً لهذا التعريف هو عملية نقل التكنولوجيا الغربية . وإذا ما ذهبنا لتعريف الإصلاح الإداري في الدول النامية فانه حصيلة الجهود ذات الإعداد الخاص من خلال إصلاحات على مستوى النظام ككل من خلال معايير تحسين واحدة أو أكثر من عناصرها الرئيسية مثل الهياكل الإدارية والأفراد والعمليات الإدارية .وكما هو واضح من التعريفين السابقين فإن التعريف الأول... تناول مسألة الإصلاح الإداري على أنها عملية نقل تقنيات فقط من الدول المتقدمة إلى الدول النامية متجاهلاً مسائل الإصلاح المرتبطة بالهياكل والنظم الإدارية وتطوير الأطر البشرية وغيرها.

٥- أهداف الإصلاح الاداري...

إن أهداف الإصلاح الإداري تقوم على تقويم الأداء العام للإدارة ويمكن تلخيص أهداف الإصلاح الإداري بما يأتي :

*- تطويرأساليب وإجراءات العمل الإداري، والقوانين والتشريعات ذات الصلة، بما يسهم في تحقيق السرعة والدقة في واتخاذ القرارات.
*- تبني توجهات الإدارة الإستراتيجية في مجالات العمل، من خلال تنمية قدرات الجهاز الإداري على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية.
*- إعادة تصميم وتنظيم الجهاز الإداري لتحقيق المرونة، والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطور والتكيف مع عوامل ومتغيرات البيئة.
*- الابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار، وتنمية مهارات القيادات الإدارية، وتمكين الإدارات الوسطى والتنفيذية لتحمل المسؤولية بتنفيذ الأعمال الإدارية.
*- اعتماد شمولية تقويم الأداء للمنظمات الاجتماعية، يشمل تقويم الجوانب الأدائية للعمليات والأعمال المنجزة والتكاليف المالية وحجم الاستثمار وأداء العاملين وربطها بمتطلبات تطوير المجتمع.
*- استيعاب المتغيرات الحاصلة ،والمتوقعة في حجم الموارد البشرية من حيث الكم والنوع على مستوى منظمات الجهاز الإداري وتبني قيم العمل الجماعي وتعزيز الإبداع والتطور[٤٦]
*- التوسع في مجالات التأهيل والتدريب وتنمية الاتجاهات الايجابية منها .
*- دعم الجهود نحو الارتفاع بمستوى الإنتاج والإنتاجية وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالجودة واعتبارها من مسؤولية الجميع للوصول للمواصفات القياسية.
*- اعتماد الأساليب التي تحقق الكفاءة الاقتصادية كرفع مستويات الإنتاج وتقليص التكاليف.
*- التوسع في الاعتماد على التقنيات الحديثة، تمهيداً لبناء مشاريع الحكومة الالكترونية وتعزيز نشاط البحث والتطور.
*- تنمية قدرات المنظمات المعنية بإدارة برامج التنمية الاقتصادية، والاجتماعية والثقافية ودعمها وتعزيز دورها في توجيه الموارد نحو الاستثمارالأفضل.
*- تطوير القدرات الذاتية لمنظمات الأجهزة الإدارية في سعيها لمسايرة التغيير، وتشخيص وحل المشكلات والمعوقات، ووضع الخطط للتطورات المستقبلية، من خلال التركيز على أهمية وضع وتحديد الأهداف العامة .

٦- السياسات الواجب اعتمادها للوصول لإستراتيجية الإصلاح الإداري[47]

بهدف وضع سياسات استراتيجية للإصلاح الإداري لا بد أن اتبع بعض الأساليب المعتمدة في هذا السبيل، وأسرد في أدناه تلك الاستراتيجيات ...

أ- إعداد أدلة تنظيمية حديثة لاستخدامها كمراجع للمستويات الإدارية المختلفة، تتضمن تحديد الواجبات والمسؤوليات بين الإدارات المختلفة، من أجل إيجاد علاقات عمل واضحة تتفادى الازدواجية في انجاز الأعمال.

ب - تطوير القيادات الإدارية، وتعزيز المعرفة لديها من خلال نشر الأساليب الإدارية الحديثة في العمل، وخاصة أساليب اتخاذ القرارات والتحفيز،من خلال تطوير المهارات الإدارية والفنية عن طريق دورات تأهيلية تم التخطيط لها.

جـ - إشاعة مفاهيم الديمقراطية والعمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرارات لتعزيز القناعة والولاء لدى العاملين في منظمات الجهاز الإداري، والعمل على رفع الروح المعنوية.

د - السعي إلى ربط الأجر بالعملية الإنتاجية والمحافظة على الموارد البشرية وتعزيز دورها في الانتاج ،وتطبيق معايير لتقويم أداء العاملين،ومراعاة ظروف العمل والبيئة وتعزيز دور السلامة المهنية.

هـ - العمل على وضع برنامج وظيفي شامل، يحقق الاستثمار الأفضل ويستند إلى مجموعة من الدراسات الشاملة وصولا إلى الارتقاء بمستوى الأداءالفردي والجماعي

ز- زيادة فعالية العملية التدريبية بمختلف أنواعها، وربط التدريب بتقويم الأداء وتعزيز حالات الإبداع والتطوير، والعمل على وضع خطط تدريب تتناسب مع الاحتياجات التي يحددها الجهاز الإداري، والتعاون بين مراكز ومعاهد التدريب على تلبية تلك المتطلبات بمستوى علمي ومهني عال.

حـ - الاهتمام ببرامج تقويم الشفافية والنزاهة، والمساءلة الإدارية ومكافحة الفساد الإداري لتعزيز انتماء الموظف لوظيفته، والتزامه بأخلاقيات وقيم العمل التي تعكس مستوى عالياً من الإخلاص والتفاني.

ط - استخدام التقنيات الحديثة في بناء قواعد المعلومات، للإسهام في دعم عمليات وضع الأهداف وتحديد السياسة واتخاذ القرارات.

47- المصدر السابق هامش ٨ مرفين كنج

يـ - تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الإنتاجية والخدمية تجاه المستهلكين من حيث النوعية والصلاحية وجودة الاستخدام وحماية البيئة من خلال الالتزام بشروط المحافظة عليها سليمة من التلوث والأضرار الأخرى.
ك- تطوير الأساليب والإجراءات المعتمدة من قبل منظمات الجهاز الإداري لتتماشى مع متطلبات التطور والنهوض بالأداء وتقديم الخدمات للمواطنين.
ل- توفيرالمستلزمات اللازمة للتأهيل لتطبيق المواصفات القياسية في الإنتاج والخدمات
مـ - تعزيز أواصر التعاون مع المنظمات والهيئات والمراكز المحلية والإقليمية ذات العلاقة لتنفيذ مشاريع إدارية مشتركة.

٧- محاور إستراتيجية الإصلاح الإداري...

للإصلاح الاداري مسارات استرتيجية معينة، تأخذ بالاتجاه الدقيق والأمثل في الإدارة الفاعلة، التي تُعنى بتحقيق العملية الانتاجية المثلى، كما وتتلاءم مع الأسس القانونية لعمل الشركات أو المؤسسات الإنتاجية، وتتمثل محاور إستراتيجية الإصلاح الإداري للمرحلة المقبلة بما يلي:
أ- إعادة النظر بالقوانين والتشريعات، وهي مهمة في تحسين العمل والإصلاح الإداري في مؤسسة ، والقوانين الإدارية هي التي تغير الواقع الحاصل في مؤسسة ما.
ب- التنظيم وإعادة التنظيم، وهي من ضرورات العملية الانتاجية وتحسينها بين فترة وأخرى، وكل مسيرة حياتية مبنية على هذا المحور.
ج- تنمية الموارد البشرية وتطويرها، وهي مهمة جداً في اخراج أجيال تتلاءم مع التطور الحاصل في العملية الانتاجية أو العلوم المتطورة ،لذا يتطلب إخراج جيل متدرب وعلمي.
د - تطوير نظم وأساليب العمل، يجب أن تكون في تغيير مستمر على أن تتلاءم مع التطور الحاصل في العلوم والعملية الانتاجية.
هـ - رفع كفاءة الأداء وتطوير الجودة في إنتاج السلع والخدمات، وبرنامج الإصلاح الإداري ليس بهدف الحد من ظواهر الفساد الإداري، فحسب وإنما الإصلاح يهدف إلى مواكبة المستجدات العلمية المعتمدة في الإدارة من قبل معظم دول العالم.

٢-٢- المبحث الثـــاني...تاريخ الإدارة والإصلاح الإداري .

إن التاريخ يعيش مع الإنسان ويتفاعل معه، كما حدث في الماضي ويحدث الآن أو سيحدث مستقبلاً،وهو بذلك يعود بنفس المراحل مرة أخرى وبشكل مغاير وحسب الحياة المتجددة.

وعندما نتحدث في تاريخ الإدارة والإصلاح الإداري نجعل من حياتنا الحالية جزءاً من تلك المراحل ونستفيد من الدروس المستقاة منها.
إن تاريخ الإدارة والإصلاح الإداري في العالم قديم جداً، تعود أصوله إلى رغبة المجتمعات التي تريد أن تحسن من أدائها الإداري والإنتاجي، وفي جميع مفاصل الحياة الانتاجية خدمية أو مادية .

الإدارة والإصلاح الإداري، هما سمتان من السمات الأساسية، التي يتصف بها علم قانون الإدارة في المؤسسات والدوائرالمختلفة، وفي كافة ميادين الحياة وهي الديناميكية والحركية وسرعة الاستجابة للتطور والتقدم العلمي والتقني، وما يتماشى مع المتغيرات الحاصلة في البيئات السياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها.ولا تزال تظهر تاريخياً اتجاهات جديدة في مختلف دول العالم، وخاصة المتقدمة منها،لتؤكد ضرورة تحديث الأنظمة والهياكل الإدارية، وأساليبها وتقنيات عملها ، وذلك من أجل رفع وتحسين مستوى كفاءة الأجهزة العامة، وقد قدم علماء الإدارة مجموعة كبيرة من المصطلحات الدالة على عمليات التحديث والتطوير، مثل الإصلاح الإداري/التطوير الإداري/إعادة الهيكلة/الهندرة/ إعادة اختراع الحكومة.

ورغم قلة المصادر التي تغطي هذا الموضوع إلا أنني استطعت من جمع المفردات والبيانات وجعلتها في المحورين التاليين...

١ـ المحور الأول......تـــــاريخ الإدارة.

لقد عرفت الحضارات الادارة منذ القدم وذلك يؤكد على أن الادارة قديمة قدم الانسان وفيما يلي عرض لتطور الفكر الاداري تاريخياً منذ القدم وحسب الحضارات المعروفة وكالاتي...
***-السومريون:**
إن ما عثر عليه الباحثون من وثائق مكتوبة الأقدم في العالم في تراث الحضارة السومرية،والتى يرجع تاريخها الى خمسة آلاف سنة مضت، وفى بعض تلك الوثائق ما يدل على أن السومريين قد مارسوا لوناً من الرقابة الإدارية، فلقد وجد الكهنة السومريون أنفسهم يديرون أمر ثروة يملكها تنظيم دينى ..فلو مات كاهن مثلاً ،وقد أقرض أحدهم قرضاً من الأموال، فكيف يتسنى لخليفة الكاهن المتوفى ان يسترد الدين دون نظام مستقرللرقابة الإدارية، ولعلاج مثل هذا الموقف ابتدع الكهنة السومريون نظام الكتابة، أوتسجيل البيانات المتعلقة بكافة المعاملات التى يمارسها مختلف الكهنة المسؤولين، عن الثروات الضخمة التى تملكها المؤسسة الدينية ، ونظراً لإدراك تلك الحاجة الى الرقابة الإدارية ،فانه لاغرابة فى أن تكون أولى الوثائق المكتوبة فى العالم، عبارة عن كشوف حسابات أعدها السومريون منذ خمسة آلاف سنة ، ومن الراجح ان تكون الاحتياجات الإدارية التى استشعرتها تلك الحضارة الأولى، هي التى أوحت بابتكار الكتابة السومرية ، ورغم

أن الكهنة هم الذين ابتدعوا الكتابة، فإن استخداماتها الأولى كانت تستهدف الرقابة الإدارية لا الطقوس الدينية.

***- المصريون:**

إن استخدام الفراعنة في بناء الأهرامات وسائل تكنولوجية بدائية بمقاييس العصر الحديث، لدليل قاطع على أن القدرات الإدارية والتنظيمية التى تهيأت لمصر القديمة ، وخاصة في تشييد هرم خوفو الأكبرالذي يقوم على قاعدة مساحتها ثلاثة عشر فداناً، ويتكون من (٢٣٠٠٠٠٠) قطعة من الحجر،تزن كل منها فى المتوسط ما بين طنين ونصف طن. ويعتبر العلماء أن عملية بناء هذا الهرم، قد استنفذت جهد ما يزيد على مائة الف (١٠٠٠٠٠) رجل على مدى ٢٠ عاما ، وهذا يعنى فى ضوء معايير العصر الحديث، ادارة وتوجيه مائة الف عامل خلال فترة تزيد على عشرين عاماً،وهذه والحق يُقال مهمة إدارية مترامية الأبعاد متناهية الضخامة،كذلك نجد أن المصريين القدماء كانوا على علم بكثير من المبادئ والمفاهيم الإدارية السليمة ، من ذلك مثلا أنهم عرفوا السلطة والمسؤولية بالمفهوم الإدارى ، كما أنهم أدركوا أهمية تحديد وتوصيف الوظائف بالتفصيل . ومن الأمثلة الدالة على هذا كله، هذه التعليمات التى كانت تصف عقد تعيين أي وزيرأو مدير.

***- البــابــليون:**

كوسيلة للرقابة خلفت بابل وراءها طابعاً مميزاً، في المعاملات التجارية كأي حضارة عريقة كانت توثق توثيقا محكما على أقراص أو ألواح ، وهذه الأقراص التي تزودنا بما كان سائداً آنذاك من قواعد إدارية، تعتبرمن بواكير الاعتراف بمبدأ عدم إمكان تفويض المسؤولية، ويتضح هذا من كتاب للملك بأنه على سبيل المثال يأمرفيه عشرة من رجاله بشق قناة وينص الكتاب على أنه اذا لم يتم العمل المطلوب على صورة سليمة، فان العقاب سينزل بالمشرف على العمال لا بالعمال،كما أن هناك قوانين للرقابة على الاسعار، وعقوبات الجرائم وأقدم قانون عرفته بابل والمعتقد أنه يسبق قانون حمورابي بما يزيد عن ١٥٠ سنة. ولعل أبرز ما اسهمت به حضارة بابل فى مجال الفكر الإدارى كان قانون حمورابى الذى كان حكمه بين عام ١٧٠٠-٢٠٠٠ قبل الميلاد، ويعتبر هذا القانون من أقدم القوانين المعروفة فى العالم، ويزودنا بمرجع أمين فى مجال الفكر الإدارى منذ فجر التاريخ، وهذه بعض المقتطفات التى لها دلالاتهاعن الحد الأدنى للأجور:

*إذا استأجر الإنسان عاملاً من عمال الحقول، وجب عليــه ان يدفع له ثمانية مكاييل من القمح كل عام.

*- في مجال الرقابة... إذا دفع أحد الناس لشخص آخر تأمينات فى صورة ذهب أو فضة أو أي شئ آخر، فإن عليه أن يريه لشاهد ويدوّن العقود اللآزمة.......................................

*- اذا أعطى تاجرعميلاً له غلالاً أو أصوافاً أو زيتاً أو أية سلعة تجارية، فإن على العميل أن

يدوّن قيمة السلعة كتابة، ويرد المال الى التاجر، وللعميل أن يستلم من التاجر إيصالاً مختوماً بالمال الذى يسلمه للتاجر، فإذا أهمل العميل ولم يتسلم من التاجر إيصالاً بالمبلغ الذى دفعه له، فإن المال الذى لم يتسلم عنه إيصالاً لا يحتسب له ....
*- في المسؤولية: إن البنّاء الذى يبنى بيتا يتهدم على ساكنه ويقتله، جزاؤه الموت...............
*- إذا سمح تاجر مخمورلرجال مشاغبين بالاجتماع فى داره، ولم يطردهم فجزاؤه القتل.
*- اذا عهد رجل بابنه الى مربية لرعايته، ومات الطفل بعد أن تكون المربية قد عهدت به الى مربية أخرى، دون موافقة من أبويه، كان جزاء المربية بتر ثدييها................................
وبعد فترة تزيد على ١٠٠٠ عام فى أعقاب حكم حمورابى، أصبح نبوخذ نصر ملكاً على البلاد فى عام ٦٠٤ ق.م وشهدت بابل فى عهده حقبة أخرى من الازدهار، ونجد أمثلة للرقابة على الانتاج والمكافاة التشجيعية فى مصانع النسيج ، فقد استخدمت الألوان مثلا كوسيلة للرقابة على سير العمل ، فتعرف المدة التى تستغرقها خامة معينة حتى يتم تصنيعها، وقد استخدمت نفس الوسيلة فى مطاحن الغلال فى عهد نبوخذ نصر فعند ، حصاد القمح يعبأ فى جرار ضخمة فى الطين ويثبت فوقها قصبة ملونة يُغير لونها عاماً بعد عام ، وبذا يتضح على الفور للعين المجردة سنة حصاد القمح المخزون فى كل جرة، وأخيراً كانت الأجور تصرف للنساء العاملات فى الغزل والنسيج فى صورة طعام ، وتتوقف كمية الطعام الذى يصرف لكل إمرأة على قدر انتاجها فياله من حافز أساسي فعّال.

***- العبرانيون:**

إن أبرز ما أسهم به العبرانيون هو مبدأ التفويض الإدارى، ومبدأ الاستثناء بهذا النص : كل الدعاوى الكبيرة يجيئون بها الحاكم ، وكل الدعاوى الصغيرة يقضون هم فيها،

***- الصينيون:**

إن تراث فلاسفة الصين من أمثال منشيوس وتشاو، من عام ١١٠٠ إلى قرابة عام ٥٠٠ ق.م إنما يدل على أن الصينين كانوا على علم ببعض المبادئ الإدارية، فى مجال التنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة، وكان دستور تشاو الذى كُتب على الأرجح عام1100 ق.م عبارة عن دليل إدارى لجميع موظفى الدولة الى الامبراطور، إلى رئيس الوزراء الى خدم المنازل ، وذلك بنصوص دقيقة للقيام بواجباتهم ومهام وظائفهم ، وأثر عن الإمبراطورالذى تقول عنه الأساطير أنه تربّع على عرش الصين من عام 2350 الى ٢٢٥٦ ق.م أنه دأب على التماس مشورة مستشاريه فى كل أمر كبير كان أو صغير..
وكذلك عمل شن بمبدأ الشورى، بحيث كان يلتقى بوزرائه وكبارأعوانه ،فى أنحاء المملكة ملتمساً نصحهم فى كيفية فتح جميع ابواب الاتصالات بين البلاط والإمبراطورية، وجاء بعد ذلك.........

1754 – 766ق.م تانج مؤسس أسرة شانج، فتبع مبدأ الشورى بإطلاق يد الأكفاء من وزرائه فى إدارة دفة الحكم، وقد حض الملك مؤسس أسرة تشاو ١١٢٢ – ١١١٦ ق.م. ولاة الأقاليم على استخدام هيئات استشارية ،ولقد نص فى قرار تعيين الأمير تشنج على ان يعقد مجالس للشورى قبل اتخاذ اى قرار هام ، وكتب منشيوس عام ٥٠٠ ق.م كل من يؤدى عملاً فى هذا العالم لابد أن يكون لديه نظام ، ولا وجود لعمل ناجح دون نظام ، كذلك أكد الصينيون مبدأ التخصص حيث كانت الحِرف وراثية كلها وكل حرفي مرتبط بمهنته طوال عمره، إن القائد الذى يكسب المعرفة إنما يمارس عمليات حسابية فى مقر قيادته قبل المعركة أما القائد الذي يخسر المعرفة يكاد يمارس أية عمليات حسابية مقدماً، فإذا أخذت هذا فى الاعتبار بوسعى أن أعرف من يرجع له النصر ومن ترجع له الهزيمة.

في حال ...إذا لم تكن كلمات الأمر واضحة ظاهرة المعنى، واذا لم تكن الأوامر مفهومه تماماً وقع اللوم على القائد، أما إذا كانت أوامره واضحة ومع ذلك لا يطيعها الجنود كان خطأ ضباطه.

***-الإغريق:**

استطاع الإغريق بلوغ الحد الأقصى من الإنتاج، في ظل حكومة ديمقراطية شجعت على حرية تبادل الافكار، وبهذا أدخلوا النغم الرتيب والحركات الموحدة ومدى السرعة باداء العمل على نغم الموسيقى ،وإذا أضفنا إلى هذه المزايا الأثر النفسى القاطع للموسيقى،فإذا تيسر لنا ان ندرك السر فى أن تكون النتيجة زيادة فى الانتاج وخفضاً فى الجهد الضائع والاجهاد......................

وكانت الحرف فى بلاد الاغريق وراثية ، كما كان التخصص هو لغة العصر، وبلغ من الاغريق فى التخصص ان كان البناء لا يشحذ أدوات البناء بنفسه، ولقد نص أفلاطون فى أحكامه على أنه لا ينبغى لأحد ان يشتغل بالخشب والحديد كليهما فى آن واحد، حتى لا يعجز عن التفوق، والحق إن أفلاطون[٤٨] قد زوّد العلوم الاقتصادية فى كتاب الجمهورية، بأول نظرياتها فى التخصص أو توزيع العمل. ويستعرض سقراط[٤٩] واجبات رجل الاعمال الناجح والقائد الناجح ليبين فى حقيقة الأمر أنها واحدة ، فمن واجب كل منهما أن يبث الطاعة والحماس فى نفوس مرؤوسيه ، وأن يضع الشخص المناسب فى المكان المناسب، وفوق ذلك ينبغى على كل منهما ان يعاقب المقصر ويكافىء المجد، وكلاهما يُحْسِنُ صنعا اذا كسب ود مرؤوسيه، كذلك ودل اكسينوفون بوضوح على أنه عرف وآمن بأن الإدارة فن مستقل يتميز عن غيره من الفنون وقال كريتو بولوس " إن من يبرع فى البناء يمكن إن يبرع فى مهنة اخرى، وكذلك الحال بالنسبة لمن يبرع فى الإدارة.

[٤٨]- أفلاطون (بالإنجليزية(Plato)عاش بين ٤٢٧ ق.م 347 - ق.م) فيلسوف يوناني قديم، وأحد من أعظم الفلاسفة الغربيين، حتى ان الفلسفة الغربية اعتبرت انها ماهي الا حواشي لأفلاطون. عرف من خلال مخطوطاته التي جمعت بين الفلسفة والشعر والفن.

[٤٩]- سقراط (٤٦٩ ـ ٣٩٩ ق.م). فيلسوف ومعلم يوناني وُلد سقراط وعاش في أثينا وعُرف عنه تواضعه في المأكل والمشرب

***- الهنـــــد:**

ظهر فى الهند كوتيليا البراهمى، وكان يسمى أيضاً باسم فيشنو جوبتا وكان عالماً كبيراً في القرن الرابع قبل الميلاد،أهم مؤلفاته " أرنا ستراً " وعلم السياسة قرابة عام ٣٢١ ق.م وفيه إدراة الدولة سياسياً واجتماعياً واقتصادياً، وفيه يناقش واجبات الملك ووزرائه ومستشاريه، كما يتناول حوارالمجالس والحكومية وشؤون الحرب والسلام، وتناول إلى جانب تنظيم وإدارة التجارة والصناعة والقانون والمحاكم وكذلك شؤون الزواج والطلاق وحقوق المرأة والضرائب والزراعة والمناجم والمصانع والأسواق والمؤسسات،كما ظهر عند القائد العسكري سيراس لمحات عن التفكير الإداري المتقدم فى ذلك العصر يضاف إلى ذلك انه أدرك قيمة كفاءة الأفراد أو العلاقات الإنسانية كما أنه عرف الحاجة الى النظام ونرى في استخدام الاسكندر الأكبر.

(٣٣٦ – ٣٢٣ ق.م) فقد قاد أكبر جهازحربي عرّفه التاريخ خلال ١٣ سنة من الحملات والغزاوات ،حيث كان يوزع المهام الوزارية على معاونيه بإدارة فائقة الدقة .

***- رومـــــا:**

فى عام ٢٨٤ ميلادية أصبح جيوكلتيان امبراطوراً لروما، قسّم الامبراطورية الى ١٠١ ،إقليم وعيّن ثلاثة من معاونيه أحدهم بقلب "اوغسطس" والآخران بقلب " قيسر" امتكسوا ومحافظين" ليحكموا الأقاليم وزوّدهم بالحكم المحلي دون السيطرة على القوات العسكرية وبيّن كاتو .... (أبو الإدارة) الذى عاش بين سنة 234 ، 149 ق.م وكان يتابع كل مسؤول عما أنجز، وعما لم يتم إنجازه، وإصدارالأوامرلإنجاز العمل ، وعلى الملك أن يصدر خطة عمل سنوية للمشرفين على العمل، وكذلك ينبغي أن تكون الأوامر التي يصدرها واضحة ومفهومة من قبل المشرفين على العمل، ويستطرد كاتو فى حديثه عن المشرفين القيام بالواجبات التالية:

*- ينبغى أن يحافظ على النظام.
*- ينبغى أن يحسم جميع المنازعات بين العمال، ويُوقع عليه العقاب الرادع، ويقّدر ويكافىء من يقومون بعملهم .

*- ينبغى أن يحرص على أن يشغل دائما وقت العمال.

*- حسن اختيار العاملين ووضع الشخص المناسب فى المكان المناسب .

أ- عصر صدر الإسلام:

جاء الإسلام لكي يُرسي قواعد الأفكار والعمليات الإدارية، التي تدعو إليها النظريات الإدارية المعاصرة، وحثّ الإسلام على الشورى ، ونهى عن الاستبداد بالرأي قبل أن تعرف أوروبا الشورى بمئات السنين، وفي ذلك يقول سبحانه وتعالى" **وشاورهم في الأمر (ص)**[٥٠] " ويقول أيضا" **وأمرهم شورى بينهم (ص)**[٥١] " وجاء في الحديث الشريف " **واستعينوا على أموركم بالمشورة**[٥٢] وقد كان عليه الصلاة والسلام من أكثر الناس مشورة لأصاحبه .وأما الثاني المبدأ الذي أرسى قواعده الإسلام هو العدل الكامل ، بين العاملين وأصحاب العمل بنظرة واحدة ، لا فرق بين سيد وعبد، ومقياس التفاضل هو التقوى، وتحقيق المساواة في الحقوق والواجبات،فكان مساواة بين العاملين،لأن كل حق يقابله واجب، كما أرسى الإسلام مبدأ الحوافز في العمل،إلا أنهم يتفاوتون فيما بينهم على أساس تفاوتهم في الكفاية والعلم والعمل ، ولذلك أوجب الإسلام إعطاء كل عامل حسب كفايته ، يقول الله تعالى. " **ولكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون** (ص)[٥٣]" وهدف الإسلام من ذلك دفع الناس إلى الكد والعمل. وكذلك قواعد الطاعة ، وهو مبدأ من مبادئ الإدارة ، لا يمكن أن تستقيم أمور المجتمع وذلك قوله تعالى "**قل أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم**[٥٤] " والطاعة مشروطة بشرط جوهري لأولي الأمر بحيث لا تكون طاعة في معصية الله،حيث كان الرسول صلى الله عليه وسلم ، يقوم بإرسال الصحابة إلى القبائل لتثقيفهم في أمور الدين الإسلامي، ويعتبرعمر من أول من أسس التنظيم الإداري بإدخاله نظام الدواوين،حيث كان هناك ديوان البريد والمظالم، ومن رواد الفكر الإسلامي على سبيل المثال:

١- الماوردي: حيث ترك فكراً إدارياً سياسياً لا غنى للدارسين والعلماء عنه.
٢- ابن تيميه : ترك فكراً إصلاحياً.

---

[٥٠]- القرآن الكريم سورة آل عمران آية ١٥٩
[٥١]- القرآن الكريم سورة الشورى آية ٣٨
[٥٢]- حديث شريف
[٥٣]- القرآن الكريم سورة الأحقاف آية ١٩
[٥٤]- المصدر السابق سورة النساء آية ٥٩

- **التغيير في أسلوب الإدارة .**

ويشمل التغيير في الإدارة من خلال العناصر التالية .
*- تبنى القطاع العام لممارسات الإدارة المطبقة في القطاع الخاص والتي تتضمن استخدام نموذج التميز، إعادة الهندسة ،إدارة الجودة الشاملة، القيمة مقابل النقود، قياس الأداء والحوافز، خدمة العملاء، الربحية، وتقليل العمالة.
*- التركيز على الكفاءة والفاعلية.
*- الانتقال من التحكم في المدخلات والإجراءات والأنظمة بأتجاة قياس المخرجات.
*- تفضيل الملكية الخاصة،أسلوب التعاقد للخدمات العامة،وأتباع أسلوب المنافسة لتقديم الخدمات.
*- تفويض الصلاحيات والسلطات للمستويات الإدارية الدنيا.

- **تقليص دور الدولة**

ويشمل تقليص دور الدولة وفقاً لمفهوم الإدارة العامة الحديثة الاتجاه نحو التخصيص، برامج تخفيض الميزانية، تشغيل الخدمات بأسلوب تجارى، وتخفيف القيود الحكومية على القطاعات الاقتصادية.
مجموعة من السمات المميزة للإدارة العامة الحديثة:
*- إطلاق حرية المديرين للإدارة.
*- وضع معايير واضحة لقياس الأداء.
*- التركيز على رقابة الأداء.
*- تجزئة فعاليات القطاع العام وتحويلها إلى هيئات عامة.
*- تشجيع المنافسة.
*- تبنى أساليب القطاع الخاص في الإدارة.
*- التأكيد على مزيد من الانضباط في استغلال الموارد.
فالقاعدة الأساسية للإدارة العامة الحديثة، ترتكزعلى تبنى نظام السوق كإطار للعلاقة بين الإدارة والسياسة، وقد تأثرت الإدارة العامة الحديثة بدرجة كبيرة بنظرية الاختيار العام، ونظرية الأصيل والوكيل، ونظرية تحويل التكلفة الاقتصادية ويمكن النظر للإدارة العامة الحديثة كنموذج معياري لإدارة القطاع العام، وتتضمن العديد من المكونات المترابطة مع بعضها، وقد برز هذا النموذج للإستجابة للحقائق الإقتصادية، والاجتماعية والتي واجهت الحكومات في مختلف دول العالم خلال العقدين الماضيين، ويمكن تلخيص تلك الحقائق فيما يلي:

*- أن القطاع العام يتسم بكبر الحجم وضخامة التكاليف.
*- الحاجة للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات لتحسين الكفاءة.
*- الاحتياجات المتزايدة للمواطنين للحصول على خدمة تتميز بالجودة.
*- التحول من الاقتصاد القائم على التخطيط المركزي للاقتصاد الحر القائم على نظام السوق.

وهنالك أيضا مسوغات فكرية وعملية للإدارة العامة الحديثة نشأت من خلال الاتجاه الجديد للخدمة العامة والتى تأثرت بشكل واضح بالأطار المعيارى للخدمة العامة حيث التركيز على قيم الكفاءة والفاعلية. ولكن مع التغيرات المتسارعة التي يمر على القطاع العام ، كان لابد من إدخال مفاهيم تتلاءم مع تلك التغيرات، على أن تتضمن القيم والمعتقدات التالية:

*- الخدمة بدل من إدارة الدفة، فالموظفون العموميون لابد أن يقدموا الخدمة للمواطنين ويحققوا مطالبهم بدلاً من محاولة التحكم وإدارة المجتمع.

*- جعل الخدمة العامة الهدف النهائي، ويجب أن يُسهم المديرون العموميون في بناء وحدة تعاونية مشتركة لخدمة المصلحة العامة والتي يمكن أن تساهم في بناء مصالح ومسؤوليات مشتركة.

*- التفكير بأسلوب إستراتيجي. فالبرامج والأهداف التي تسعى لتحقيق احتياجات المواطنين يمكن تحقيقها وبطريقة مبتكرة تتميز بالفاعلية من خلال جهد جماعي تعاوني.

*- خدمة المواطنين وليس العملاء، ويجب على الموظفين العموميين ليس فقط الاهتمام والاستجابة لمطالب العملاء، ولكن الاهتمام ببناء علاقة يسودها الثقة والتعاون مع المواطنين.

*- المساءلة ليست مسألة بسيطة، فالموظفين العموميين لا يجب مساءلتهم فقط، وفقاً لنظام السوق ولكن لابد أن يتم مساءلتهم طبقاً للأنظمة، والقوانين وقيم المجتمع والمعايير المهنية.

*- إعطاء الاهتمام للأفراد وتقديرهم وعدم التركيز فقط على الإنتاجية،فالمنظمات العامة يمكن أن تنجح في تحقيق أهدافها، إذا قامت بإدارة مشاريعها من خلال الأسلوب التعاونى والقيادة المشتركة المعتمدة على أسلوب المشاركة وأحترام وتقدير الأفراد.

*- تقديرالمواطنين والخدمة العامة، وإعطائهم الأولية في الخدمة، ووضع مصالح المواطنين قبل مصالح المستثمر.

وقد تم تطبيق سمات الإدارة العامة الحديثة التي تم التطرق إليها في العديد من دول العالم، ونظراً لأن العديد من دول العالم تستخدم إجراءات الإصلاح الإداري لإعادة النظر في دورها في المجتمع وعلاقتها مع المواطنين. وقد لخص أحد الإقتصاديين تلك الإجراءات في ست عناصر جوهرية:

*- الإنتاجية ...كيف يمكن للحكومة تقديم خدمات إضافية وبأقل التكاليف المالية؟

*- التسويق ...كيف يمكن للحكومة استخدام حوافز وأسلوب السوق وذلك لاستئصال الأمراض البيروقراطية؟
*- الاتجاه نحو الخدمة...كيف يمكن للحكومة أن تكون على اتصال أفضل بالمواطنين وذلك لجعل الخدمات العامة أكثر استجابة لمطالبهم؟
*- اللامركزية... كيف يمكن للحكومة أن تجعل البرامج والخدمات العامة أكثر كفاءة من خلال تحويل إدارة تلك الخدمات بأسلوب لامركزى؟
*- السياسة العامة... كيف يمكن للحكومة من تحسين قدراتها في إدارة ومتابعة السياسة العامة؟
*- المساءلة عن النتائج.

كيف يمكن للحكومة تحسين قدرتها للوفاء بالتزاماتها ؟

وتلك الخصائص والسمات تقترح وبشكل وافٍ، أن الأتجاة نحو الإدارة العامة الحديثة يركز وبصورة استثنائية على المشاكل التي تتعلق بالتعامل مع الإدارة الحاكمة، فالمحافظة على الإدارة الحاكمة من خلال الإبداع في الإصلاح الإداري، والتي تستلهم أهدافها من أسس ومبادىء الإدارة العامة الحديثة، وتشكل الهدف الأساسي للثورة العالمية في مجال الإدارة العامة، فالإدارة العامة الحديثة تمثل تحولاً في علاقة القطاع الحكومي، مع كل من الحكومة والمجتمع بدلاً من أن تكون فقط عملية إصلاح.

- **المحور الثاني... تاريخ الاصلاح الإداري:**

شهد العالم قديماً وما زال في العصر الراهن محاولات عديدة لتغيير النظم الادارية فيما إذا كانت تواجه انعطافات سلبية في التنفيذ وذلك خدمة للعملية الادارية السليمة وإبعاد الفساد الاداري والمالي عنها، وعندما نتحدث عن الاصلاح الاداري لا بد من أن نعرّج على تطوره التاريخي ،

وهو جزء لا ينفصل عن تطور التاريخ الاداري لأنهما توأمان في العملية ، وندرج في أدناه هذه التطورات التاريخية وكالآتي .

١- السومريون : شهدت حضارات وادي الرافدين إصلاحات إدارية كثيرة، وذلك بسبب كثرة الأمورالإدارية المتاحة في العملية الانتاجية والسياسية والقانونية ومن أبرز تلك التطورات في الاصلاح الإداري وأركز على الاصلاح الإداري في عصر السومريين كمثال يحتذى به في العصور القديمة وبقية الاصلاحات الإدارية في مناطق مختلفة من الدول التي اعتمدت أصلاً على اصلاحات السومريين والتي هي.

***- اصلاحات أوركاجينا .**

أوركاجينا وهوالملك من سلالة لكش الأولى، وهو صاحب أكبر اصلاح اقتصادي واجتماعي منسوبة إليه، حتى الآن منذعام ٢٥٠٠ قبل الميلاد في وادي الرافدين القديم،وقد اكتُشفت تلك الاصلاحات في مدينة لكش عام ١٨٧٨/م وترجمها لأول مرة عالم الآثار الفرنسي ..تورو دانجان. وقد تبيّن بأن الملك أوركاجينا قد قضى على المساوىء التي كانت سائدة في تلك الفترة ، كما أعاد العدل والحرية إلى المواطنين، وأزال عنهم المظالم والاستغلال، حيث قاد أوركاجينا أول انتفاضة اجتماعية في تاريخ العالم فظهرت لأول مرة كلمة الحرية وبالسومرية (أمارجي) في وثيقة مكتوبة، وعمل على تخفيض الضرائب التي كانت مفروضة على الشعب، ومنع تسلُط الجبات واللصوص على الضعفاء كما تعهد بأنه (لن يسمح بأن يقع اليتامى فريسة لظلم الأقوياء) وذلك بإزالة الظلم ونشرالعدل بين طبقات المجتمع، ووضع حداً لكبارالموظفين في ابتزاز أموال عامة الشعب، وتعتبرتلك الوثيقة هي أول قانون إنساني نادى بحقوق الإنسان وحريته لأول مرة في تاريخ البشرية، وبذلك تعتبر اصلاحات أوركاجينا والتي شملت كل نواحي الحياة الاصلاحية أساساً للإصلاحات التي تلتها فيما بعد، مثل شريعة حمورابي، وحتى الاصلاحات في العصور الوسطى، وضمن المدارس الإدارية التي تمّ ذكرها في المبحث الأول من هذا الفصل..

***- قوانين أورنمو وحمورابي..**

هذه القوانين المعروفة هي إصلاحات إدارية في مجمل الحياة اليومية في العراق القديم يتضمنان الأجور والنشاط الزراعي والري والصيد والمبادلات التجارية للسلع وأثمانها وتقدير الفوائد المترتبة عليهاوعلى شكل مواد قانونية ملزمة التنفيذ وهي من باب الاصلاح الإداري والقانوني في تلك القوانين.

٢- تطبيقات الاصلاح الإداري في نيوزيلندا (مثالاً يحتذى به في العصر الحديث.)

تعتبر هذه الاصلاحات في نيوزيلندا إشارة إلى الاصلاح الإداري في العصر الحديث وبالإمكان الاقتداء به ضمن المجاميع الدولية متقدمة كانت أو نامية، عندما تحريت عن ايجاد الأمثل في تطبيق الاصلاح الإداري وجدت بأن نيوزيلاندا ومعها كندا وبريطانيا،هما المعنيان في تطبيق هذا الاصلاح، وأورد في أدنا ملخص لهذا الاصلاح.

تجربة كندا.... ونيوزيلندا.... وأستراليا ....وبريطانيا

في عام ١٩٩٠م تبنت كل من كندا ونيوزيلندا وأستراليا وبريطانيا إصلاحاً إدارياً ركز على مفهوم الإدارة لتحقيق النتائج . وكان هدف مشروع الإصلاح زيادة الكفاءة والفاعلية في الأداء والإنتاجية في الأجهزة العامة ، وكذلك تعزيز مبدأ المساءلة أو المحاسبة الإدارية .

وكان مدخل المشروع هو الإصلاح الشامل بحيث يتم إعطاء صلاحيات واسعة لرؤساء الأجهزة التنفيذية كالتي تعطى لرؤساء الأجهزة في القطاع الخاص ، ومحاسبتهم على النتائج . ومطالبة كل جهاز بثلاثة أمور :

أ- إعداد خطط إستراتيجية لتوضيح رسالة وأهداف كل جهاز لموظفي الجهاز والمستفيدين منه .

ب- وضع خطط تشغيلية لترجمة الخطط الإستراتيجية إلى أهداف تفصيلية مرتبطة برسالة وأهداف الجهاز .

ج- استخدام مقاييس الأداء للتحقق من تقدم الجهاز نحو تحقيق الأهداف " .

٣ - الفصل الثالث...

دور الحوكمة في الاصلاح الإداري

١ - ٣ .المبحث الأول ...أساسيات

الواقع الحالي في كل من لبنان والدنمارك

٢-٣ . المبـــحث الثـــاني...

دراسة مقارنة لكل من النموذجين

الدنماركي واللبناني في الاصلاح الإداري

٣ - الفـصل الثـالــث

دور الحوكمة في الإصلاح الإداري

في هذا الفصل سوف أتطرق إلى دور الحوكمة في تحقيق الاصلاح الإداري الأمثل وبشكله الواقعي والمعروف، بهدف إبعاد شبح الفساد الإدري والمالي، وتحقيق الأداء الأمثل في الإنتاج بشكليه الخدمي والسلعي ...مما يساهمان في رفع مستويات الإنتاج المحلي العام *(GNP)* أو القومي *(GNP)* واللذان سوف يساهمان في رفع دخل الأفراد، فعلى سبيل المثال أن الدخل الفردي في الدنمارك حوالي **٣٦** ألف دولارسنوياً، رغم محدودية الموارد الطبيعية والصناعية والخدمية، أما في الجانب الآخر نرى أن دخل الفرد في السعودية يبلغ حوالي **٢٥** ألف دولار، رغم توفر كل المواردالطبيعية والإنتاجية المتاحة فيها.

والسبب في ذلك، يرجع إلى عدم المداخلة الكاملة لحوكمة الانتاج في الشركات السعودية أو الاصلاح الإداري فيها ،وعليه ..فإن للحوكمة دور مهم في تحقيق الأمثل في الاصلاح الإداري ، من خلال تحقيق رفع الكفاءة والإداء الأفضل للإنتاج ، وذلك في وضع الأنظمة الكفيلة بتقليل الغش، والتضارب في المصالح والتصرفات غير المقبولة ويتم ذلك من خلال ما يلي..

أ- تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح الحق في مساءلة الإدارات في المؤسسات والجهات المعنية.

ب- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة للأفراد والشركات، مما يحقق مراعاة مصالح المتعاملين مع تلك الشركات، بل تدعم زيادة المشاركة من قبل المجتمع فيها.

ج - إعطاء حق مراجعة الأداء للشركات من خارج أعضاء الإدارة أو مجالس الإدارة... وذلك من باب الرقابة الفعّالة والشفافية في محاسبة الشركات...وبناءً على ما ذكرت في أعلاه ، فإن للحوكمة دور فاعل في تحقيق الاصلاح الإداري الأمثل من خلال المحاور التالية.

١- على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي

في هذا المحور ممكن وضع الخطوات التالية من عمل الحوكمة في تحقيق الاصلاح الإداري.

*- حوكمة الشركات، تؤكدعلى تنامي القواعد السليمة المستخدمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، وإبعاد شبح الأزمات المالية، من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء الأفضل في الإنتاج.

*- تدعيم الأسس الاقتصادية العاملة في الأسواق، وكشف حالات التلاعب في الأسعار وما تبعها من الفساد الإداري والمالي.

*- دعم الأسواق والعمل على استقرار الأسعار، وذلك لكسب ثقة الجمهور والفرد ودورهما في دعم الشركات ذات الصلة بالجماهير.

*- العمل على تأكيد (OECD) أن الحوكمة أحد عوامل تعزيز ثقة المستثمرين، وتحسين القاعدة الاقتصادية والنمو الاقتصادي.

٢- دور المحاسبي والرقابي .

في هذا المحور، فإن للمحاسبة والرقابة كعنصرين من عناصر الحوكمة على تعزيز استقرار الاصلاح الإداري نحو إيجابيات أمثل ... وفي الخطوات التالية أوضح ذلك .

*- أهمية المحاسبة والرقابة تتدخل في تصحيح حسابات الشركة بالمراقبة مما يعدل سير الاصلاح الإداري نحو الأمثل.

*-الضرورة العمل على استقلالية مراقبي الحسابات ، لإبعاد تأثير الإدارةأو مجلس الإدارة على عملها ..في كشف التزوير والأخطاء.

*- إن أهم خطوة هي الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية ومحاربة الفساد المالي والإداري في الشركات.

*- إن النزاهة الحيادية والاستقامة ،لا بد من أن تبدأ من مجلس الإدارة، إلى أصغر موظف في الشركة وهي مهمة لكشف الغش والفساد.

*- تعمل الحوكمة على استخدام الأنظمة الرقابية المتطورة، لتفادي وجود الأخطاء والإنحراف ومنع استمراره.

٣- على الصعيد الاجتماعي .

إن الحوكمة ومبادئها وأهدافها تبدأ من الفرد والمجتمع صعوداً، إلى التأثير على الأصعدة المنفذة في الشركات ، لذا فإن الحوكمة تعمل على رفع كفاءة الفرد وضمن الخطوات التالية.

*- التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية ، التي تعمل على استقرار السوق والعمالة وسوق الأسهم لصالح الفرد والمجتمع ،ومن ثم مساهمتها في تثبيت الاصلاح الإداري.

*- تعمل الحوكمة على استخدام الأكفأ للموارد البشرية أو المادية وحق المساءلة في الشركات .

*- إن ربط مصالح الأفراد بالشركات والمجتمع بشكل عام ، يؤدي إلى الشفافية وارتفاع معدلات الاصلاح الإداري.

*- اشباع حاجات الأفراد المادية والخدمية، من الوظائف المهمة في الشركات، ومن ثم تعميم الاصلاح الاداري .

*- توفير الخدمات العامة...عملٌ يؤدي إلى الاصلاح الإداري، ويكون استمراره لصالح المجتمع.

*- توفير سوق العمل وإبعاد شبح البطالة وحفظ معدلات التضخم المالي.

إذاً هذه المحاور لو طبقت علمياً وعملياً من قطاعات الشركات ستؤدي إلى تنفيذ الاصلاح الإداري وتطوره بشكل أمثل وأدق لصالح المجتمع.

بعد تحرياتي عن الدول الأكثر تمسكاً بالاصلاح الإداري، وجدت ضالتي في تقرير منظمة الشفافية العالمية على لسان رئيستها- **هوغيت ليبل-** لعام ٢٠١٢، حيث أشارت بأن هناك دولٌ تتمتع بظاهرة الاصلاح الإداري، المتمثل في إبعاد شبح الفساد الإداري والمالي.

وهناك دولٌ ترزح تحت وطأة الفساد المالي والإداري ،حيث كان مؤشر الفساد مؤلف من عشر درجات، فالدول التي تحصل على ١٠ درجات، فإنها تخلو من الفساد، أما الدول التي تحصل على العلامة صفر فستكون الأكثر فساداً،وهذه البيانات موضحة في الجدول رقم(١)

الجدول رقم(١) توصيف لدرجة الفساد أوالاصلاح، ويبين كذلك توضيحاً لدرجات الدول الأكثر أوالأقل تمتعاً بالاصلاح الإداري. لعام ٢٠١٢ .

المجاميع الدولية العربية	**الدرجة (١٠)**	**التوصيف**
الصومال	١.١	**مجموعة الدول الأكثر فساداً**
العراق	١.٥	في هذه المجموعة تحتل الصومال المرتبة الأكثر فساداً
السودان	١.٦	١.١من عشرة ويليها العراق،بينما تحتل كل من الامارات
لبنان	٢.٥	وقطر الأقل فساداً بدرجتي ٦.٣و٧.٦ على التوالي.
الامارات العربية	٦.٣	
قطر	٧.٦	
المجاميع الأوروبية والغربية	**الدرجة (١٠)**	**التوصيف**
الدنمارك	٩.٣	**مجموعة الدول الأقل فساداً في العالم**
نيوزيلندا	٩.٣	في هذه المجموعة تحتل الدنمارك ونيوزيلندا على أعلى
كندا	٨.٩	درجات خلوهما من الفساد الإداري والماليودرجة ٩.٣من
بريطانيا	٧.٤	عشرة وإسرائيل بـــ٦ درجات إلى أسفل السلم التوصيفي
أمريكا	٧.١	
اسرائيل	٦	
مجاميع الدول النامية	**الدرجة (١٠)**	**التوصيف**
سنغافورا	٩.٣	في هذه المجموعة الدولية تكون سنغافورا الأعلى في
تشاد	١.٧	من الفساد الاداري والمالي بـــ٩.٣ من عشرة والكثر
أفغانستان	١.٤	فساداً كوريا الشمالية بـــ١.١من عشرة أسوة بالصومال
كوريا الشمالية	١.١	

من إعداد الطالب استنادا الى المصدر المذكور أعلاه.

ويتبين لنا أيضاً، أن كل من الدنمارك ونيوزيلندا وسنغافورا، احتلتا الدورالريادي في الاصلاح الإداري، وإبعادهم عن الفساد الإداري والمالي حسب تقريرالمنظمة المذكورة أعلاه لعام ٢٠١٢

وحصولهم على درجة ٩,٣←٩٣% ،وأما ال٧% الأخرى تعني وجود فساداً إدارياً ومالياً، وهذا ناتج عن بعض الأمراض الاجتماعية، أوالدخلاء على الوسط التجاري (الأجانب عادةً)

وتلك النتائج تدل بصورة مباشرة على دورالحوكمة في إيجابيات الاصلاح الإداري، فى تلك الدول وبعض الدول الأخرى، الموجودة في الجدول،وفي ذلك دلالة على عدم وجود الحوكمة والاصلاح الإداري فيها.

وبناءً على ما ذكرت في أعلاه من محاور في دور الحوكمة في الاصلاح الإداري، الذي يُعتبر من المهام الأولى للإدارة العامة، والتي يمكن توجيهها من قبل الحكومات لإبعاد شبح الفساد الإداري والمالي، اللذين هما بؤرة الخلل في عمل الشركات، وإفشالها ومن ثم إنهيارها وفي المبحثين الآتيين أسلط الضوءعلى حقيقة الاصلاح الإداري وكيفية تقويمه، ودور الحوكمة فيه.

١-٣ - المبحث الأول ... أساسيات الواقع الحالي في كل من لبنان والدنمارك

سأغطي في هذا المبحث محورين، أولهما واقع الدنمارك ، والثاني واقع لبنان من الناحية الإقتصادية والسياسية والجغرافية.

في هذا المبحث وضمن محورين سأغطي أساسيات الواقع الحالي من جغرافية وقوانين وسياسات في كل من الدنمارك ولبنان ...وهذه الأساسيات ضرورية لفهم الواقع الذي فرض نفسه على تحقيق نوع من الاصلاح الإداري سلباً أو إيجاباً في كل من لبنان والدنمارك...وعلى مستويات تحقيق الحوكمة في الاصلاح فيهما...والمقارنة التي تعطي فهماً في دور الحوكمة في الاصلاح الإداري لكلٍ من البلدين. حيث احتلت الدنمارك أعلى السلم بدرجة ٩.٣ من عشرة ولبنان بـ٢.٥ من عشرة باحتلالها الفساد الإداري والمالي.

١- المحور الأول ...لبـــــنان

لبنان دولة من دول المشرق العربي، تحيط بها سوريا من الشمال والشرق، والبحر الأبيض المتومسط القرب ومن الجنوب فلسطين المحتلة ، وهو بلد مكوّن من عدد من الطوائف في نظام جمهوري ديمقراطي،غني بعدد ثقافاته وتنوع حضاراته، سكانه من العرب المسلمين والمسيحيين

والطوائف الأخرى وللمسحيين دورفعال في الحياة العامة والسياسية. هاجر وإنتشر أبناؤه حول العالم منذ القدم ، وحالياً فإن عدد اللبنانيين المهاجرين يقدر بضعف عدد اللبنانيين المقيمين.

واجه لبنان منذ القدم تعدد الحضارات التي عبرت فيه أو احتلت أرضه وذلك لموقعه الوسطي بين الشمال والجنوب والشرق والغرب، فكانت هذه الوسطية سبباً لتنوعه وفرادته مع محيطه، وفي الوقت ذاته سبباً للحروب والنزاعات على مرالعصور،فكانت الحروب الأهلية ونزاعه المصيري مع إسرائيل. ويعود أقدم دليل على وجود البشرية في لبنان ونشوء حضارة على أرضه إلى أكثر من ٧٠٠٠ سنة.

في القدم، سكن لبنان أقوامٌ كالفينيقين وكذلك جزء من أرض سوريا وفلسطين، وأُولئك قوم اتخذوا من الملاحة والتجارة مهنة لهم، فازدهرت حضارتهم طيلة ٢٥٠٠ سنة تقريبًا (من حوالي سنة ٣٠٠٠ حتى سنة ٥٣٩ ق.م). وقد مرّت على لبنان عدّة حضارات وشعوب استقرت فيه، منذ عهد الفينيقين، من المصريين والفرس، والآشوريين إلى الفرنسيين.

تبلغ مساحة لبنان ١٠٤٥٢ كم٢ ولبنان بلد متنوع بشعبه ، ويبلغ عدد سكان لبنان حوالي ٤,٠٩٩,٠٠٠ نسمة لعام ٢٠٠٨ ويُقدرعدد اللبنانيين المغتربين من أصل لبناني فيالعالم بضعف ساكنيه.

الاقتصـــــاد اللبناني.[٥٥]

يُعتبر لبنان أحد أكثر المراكز المصرفية أهمية في آسيا الغربية، ولمّا بلغ ذروة ازدهاره أصبح يُعرف "بسويسرا الشرق"، لقوة وثبات مركزه المالي آنذاك وتنوعه، كما استقطب أعداداً هائلة من السيّاح لدرجة أنها أصبحت معها العاصمة اللبنانية بيروت تُعرف بباريس الشرق. بعد نهاية الحرب الأهلية، جرت محاولات عديدة ولا تزال، لإعادة بناء الاقتصاد الوطني والنهوض به من جديد، وتطوير جميع البنى التحتية، وقد نجح البعض منها، لكنها تفادت معظم المصارف اللبنانية، الوقوع في متاهة الأزمة الاقتصادية العالمية لسنة ٢٠٠٧، التي أثرت في معظم الشركات والمصارف حول العالم، وفي عام ٢٠٠٩ شهد لبنان نموًا اقتصاديًا بنسبة ٩% وأن الاقتصاد اللبناني هو اقتصاد حرٌ، يعتمد على المبادرة الفردية وانفتاح على العالم الخارجي، مع تحرك مناسب للرساميل والعمالة، يستحوذ القطاع الخاص على أكثر من ٧٥% من اجمالي أعمال الاقتصاد، ويشغل رأس المال في كل القطاعات الاقتصادية، ويُعتبر عماد الانماء الاقتصادي.

[55]- نبيل قسطة – د...سر الحوكمة الناجحة ...لبنان . دار منهل الحياة بيروت ٢٠١٢

ويُعتبرالقطاع المصرفي الحر،هو أكثر من أضعف القطاع الاقتصادي،وذلك بسبب الوضع الإقليمي والمحلي، فواجه الاقتصاد اللبناني بعض التباطؤ منذ ٢٠٠٦.

وانكمش النمو بسبب انخفاض الاستهلاك ورؤوس الأموال المستثمرة فيه، ولكن الحكومة الحالية وضعت خطة نهوض اقتصادي، تعتمد على تحسين المداخيل للافراد، واعادة الثقة بالأوضاع لتشجيع الاستهلاك وتدفق الاستثمارات، معتمدة على الإمكانات الضخمة والتي توظف أقل من ٣٥% من قدراتها الفعلية.

ويُعتبر اقتصاد لبنان من اقتصادات الدول النامية، حيث القطاع الخاص يساهم في ٧٥٪ من الطلب الكلي، وقطاع مصرفي كبير يدعم هذا الطلب في عام ٢٠٠٩، وقد ساعد الانتعاش الاقتصادي من خلال تبني نظام مصرفي سليم من الناحية المالية، مع تحويلات المغتربين، والخدمات المصرفية، والصادرات الزراعية، ومساعدات النظام الرأسمالي الدولي حيث المصادر الرئيسية للنقد الأجنبي، فحقق الاقتصاد اللبناني نمواً جيداً وكان مثيراً للإعجاب، منذ بداية عام ٢٠٠٠.

انفقت الحكومة في برنامج إعادة إعمار لبنان ٢٠ مليار دولار في عام ١٩٩٣، فنما الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي بنسبة ٨٪ في عام ١٩٩٤ وتراجع قليلاً أي بنسبة١% حيث سجل ٧٪ في عام ١٩٩٥ قبل عملية عناقيد الغضب الإسرائيلية في نيسان ١٩٩٦، حيث توقف النشاط الاقتصادي، وكذلك فشهد نموالناتج المحلي الإجمالي الحقيقي، بمعدل سنوي بلغ في المتوسط أقل من ٣٪ سنويا لعامي ١٩٩٧ و ١٩٩٨، و ١٪ فقط في عام ١٩٩٩، وخلال ١٩٩٢-١٩٩٨، وانخفض معدل التضخم السنوي من أكثر من ١٠٠٪ إلى ٥٪، واحتياطيات النقد الاجنبي قفزت إلى مبلغ يزيد على ٦ مليارات، بعد أن كان ١.٤ مليار دولار. لقد حققت تدفقات رؤوس الأموال الأجنبية والتجارة المزدهرة فائضاً في السوق المالي، حيث أن الليرة اللبنانية لا تزال مستقرة نسبياً.

وقد أحرز لبنان تقدماً فعلياً في إعادة البناء البنية التحتية المادية والمالية للبنان، الذي مزقته الحرب فشركة سوليدير، وهي شركة برأسمال بلغ ٢ $ مليار دولار عند نشأتها، وإدارة عملية إعادة الإعمار من منطقة إدارة الأعمال المركزية في بيروت، وأُعيد افتتاح سوق الأوراق المالية في يناير كانون الثاني عام ١٩٩٦، كذلك البنوك الدولية وشركات التأمين ،وأحاول في الفقرات التالية الولوج إلى بعض الأمثلة الاقتصادية اللبنانية

أ- النشاط الاقتصاي

الاقتصاد اللبناني هو خدمي المنحى، قطاعات النمو الرئيسية تشمل الخدمات المصرفية والسياحة. لا توجد أي قيود على الصرف الأجنبي أو حركة رأس المال، كما تطبق السرية المصرفية بصرامة حادة. وقد اعتمد لبنان مؤخرا قانونا لمكافحة غسل الأموال. ليس هناك عمليا أي قيود على الاستثمارات الأجنبية.

وفي الجدول(٢)الآتي أوضح نمو الناتج القومي للسنوات من ٢٠٠٠- الى٢٠١٣ (مقدراً)

الناتج القومي اللبناني ***GNP***														
السنة	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 مقدّر
الناتج القومي مليارات الدولارات *GDP*	14.7	14.2	15.1	16.5	17.7	19.2	22.3	27.8	31.7	39.1	42.0	45.4	49.5	55.5
معدّل نمو الناتج القومي	0.0%	2.6%	3.9%	4.4%	6.3%	1.0%	8.2%	9.9%	9.5%	7.0%	8.8%	1.7%	3.5%	6.0%
معدّل الدخل الفردي *(USD)*	6321	6766	7023	7444	7731	8002	8708	9062	9213	10351	11902	13013	15130	16346

المصدر.[٥٦] - نبيل قسطة – د...سر الحوكمة الناجحة ...لبنان ..دار منهل الحياة.. بيروت ٢٠١٢

ويتضح من الجدول رقم(١) نمو الانتاج القومي للسنوات ٢٠٠٠-٢٠١٣(تقديراً) الاقتصادية في لبنان تدل على انخفاض معدل دخل الفرد الذي كان ٦,٣٢١ دولار لعام ٢٠٠٠ إلى ١٥,١٣٠ لعام ٢٠١٢ ومقدراً أن يكون ١٦,٣٤٦ لعام ٢٠١٣.

56 نبيل قسطة – د...سر الحوكمة الناجحة ...لبنان ..بيروت ٢٠١٢

ويتضح بأن دخل الفرد الموضحة في لبنان جيدة وتُبعد شبح الفساد المالي والإداري عدا الأمور السياسية والاجتماعية التي تدخل ضمن أبواب أخرى عدا المدخول الفردي.

٢- الاصلاحات الاقتصادية

برامج لبنان الحالية من الإصلاحات تتركز على ثلاثة محاور رئيسية هي:

أ- انتعاش الاقتصاد والنمو المستدام، مع القطاع الخاص كمحرك للنمو.

ب- توطيد وتحسين الهيكلية في مالية القطاع العام.

ج- الهيكلة النقدية والمالية، واستقرار الأسعار.

هذه النقاط الثلاثة الأساسية الآن في عمل الإدارة العامة اللبنانية بهدف بناء إقتصاد لبناني متماسك لا يمكن من خلاله أي فجوة إقتصادية تفشل البرنامج الاقتصادي الجيد.

٣- خصوصية الاقتصاد اللبناني(٥٧)

لبنان بلد حيوي حيث تمازجت فيه الحضارات المختلفة من الشرق والغرب، وكذلك كونه بلدٌ ديمقراطي، كل ذلك أعطى لبنان دفعاً إلى الأمام ومكّنه من مواكبة التطور الحديث، وبما أن اقتصاد لبنان مبنى على أساس اقتصاد السوق المفتوح، فهو يعتمد هذا المبدأ منذ نشأته فى عام ١٩٢٦.ومنذ ذلك التاريخ، يطمح إلى جذب الاستثمارات وتمكين الاقتصاد اللبنانى من مواجهة المنافسة العالمية ، فقام لبنان بإصدار قانون مراقبة تبييض الأموال، وقد تمّ رفع اسم لبنان من لائحة الدول غير المتعاونة مع منظمة الجات، حول تبييض الأموال فى بداية عام ٢٠٠٢م. كما يتمتع لبنان بقانون السرية المصرفية منذعام ١٩٥٦، وهذه القوانين التى تحكم السرية المصرفية، لم تتأثرغم كل الأحداث التى جرت فيه من بين عامي ١٩٧٥ و١٩٩٠. وفى عام ١٩٩٤، تم تنظيم مهنة خبراء المحاسبة القانونية ،كما يعتمد لبنان معايير المحاسبة الدولية منذ عام ١٩٩٦ لكل الشركات المدرجة أسهمها فى البورصة، وكذلك الأمر للمصارف وشركات التأمين.

---

[٥٧]- موفق اليافى - دكتور فى الاقتصاد السياسى من الجامعة اللبنانية، وهو نقيب خبراء المحاسبين فى لبنان وعضو مجلس ادارة جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين فى الشرق الاوسط.

٤- قطاع الشركات فى لبنان

وفي التقرير الذي صدر في ٢٠٠١/١٢/٣١ من قبل مركز الاحصاءات اللبنانية، تبين أن هناك حوالى ٧٤٠٠ شركة مقفلة وحوالى ٤٨ الف شركة محدودة المسؤولية وحوالى ٢٠ الف شركة تضامن و ١٢ الف شركة توصية و٩٦ الف منشأة فردية. إلا إننا نعتقد ووفق نفس مركز الاحصاءات أن الشركات الناشطة لا يتجاوز عددها ٨٤ الف شركة منها حوالى ٣٣٠٠ فى الزراعة و ١٤ الف فى الصناعة وحوالى ٦٦ الف فى قطاع الخدمات، أى ان ٧٩% من الاقتصاد اللبنانى موجه الى الخدمات و٤% للزراعة و١٧% للصناعة.

وقد اعتمد لبنان معايير المحاسبة الدولية على كل الشركات اللبنانية، بين عامي ١٩٩٦ و٢٠٠٠ إلا أنها كانت غير مجدية، لذلك تم اعداد النظام المحاسبى اللبنانى، بشكل معدل بما يتوافق مع معاييرالمحاسبة الدولية، وبشكل يتمكن من خلاله من اصدار البيانات المالية، وفقا لأسس عالمية متعارف عليها، أنوه هنا أن عدد الشركات التى تم تسجيلها فى السجل التجارى فى لبنان، هى حوالى ١٨٥ ألف شركة ومؤسسة رغم أن عدد السكان فى لبنان لا يتجاوز ٤ ملايين نسمة.

ورغم ،أن بورصة بيروت تم إنشاؤها عام ١٩١٨ إلّا أنَّ الأحداث التى عصفت بلبنان ، أثرت سلباً على هذه البورصة، فنجد أن عدد الشركات المدرجة في بورصة بيروت لا يتعدى ١٣ شركة، منها شركة واحدة للإعمار و٦ مصارف تجارية لبنانية، وشركة تجارية لبنانية و٣ شركات صناعية وشركتين استثماريتين ،ومجموع الأموال التى تمّ توظيفها حتى الآن في بورصة بيروت هي حوالي ٢،١٥٧ مليار دولار امريكي، إلّا أنه يجب أن نلاحظ أن شركة واحدة يبلغ حجم رأسمالها حوالى ١،٦٥٠ مليار ،وأن ١٢ شركة رأسمالها حوالي ٦٠٠ مليون دولار، فى حين ان شركة واحدة رأسمالها ١،٦٥٠ مليار دولار.

٥- البيئة المحيطة بالشركات العاملة فى لبنان

أما البيئة المحيطة بالشركات العاملة فى لبنان، هي بيئة شرق أوسطية موجودة فى المشرق العربى بشكل عام، وأن هذه البيئة تتصف بما يلى.

١- تركيز كبيرعلى الملكية. يرجع ذلك إلى العقلية الشرقية ،التى تتحكم بكل فرد منا ،وكذلك يعود إلى النظام التعليمى المعتمد فى دول الشرق العربى، وهذا النوع من النظام الذى لا

يشجع على العمل الجماعي، إذ أننا نعتمد نظاماً يحدد من هو الأول والثاني والثالث ولا يحدد من هم المجموعة الأولى أو الثانية أو الثالثة. منطلقين من مقولة "العب وحدك ترجع راضي".

٢- ضعف مجالس الإدارة: وذلك بسبب سيطرة كبار المالكين على مجالس الإدارة، من خلال تعيين أقاربهم لتمثيلهم أو مساعدتهم على القرارات التي يتخذونها فى مجالس الإدارة، فيصبح قرار مجلس الإدارة مقتصراً على رئيس المجلس وليس عن مجلس الإدارة مجتمعاً، ومن الأسباب الأخرى لضعف مجلس الإدارة، أننا لا نقوم بفصل بين الملكية وبين الإدارة ومزج العلاقات العائلية والاجتماعية بالعمل.

٣- عدم التطورفي تحديث القوانين وتعديلها، لكي تتماشى مع التطور الحاصل وذلك لحماية صغار المستثمرين.

دســتور لــبنـــان...

هو القانون الأعلى الذي يحدد شكل الدولة في لبنان، صدر في أيار ١٩٢٦ أثناء فترة الانتداب الفرنسي على لبنان، وذلك بعد إقراره من مجلس الممثلين، وتم بإقرار الدستور الإعلان عن قيام الجمهورية اللبنانية، بعد أن كانت تسمى منذ بدأ الانتداب بدولة لبنان الكبير.

وقد عُدل الدستور بعد التوقيع على اتفاق الطائف في عام ١٩٨٩، والذي وضع حدًا للحرب الأهلية اللبنانية،[٥٨] ومن أهم التعديلات التي أُدخلت عليه المناصفة بين الديانتين الاسلامية والمسيحية بعد أن كان هناك تميز للمسيحيين.

لقد أثارت نشأة دستور١٩٢٦ جدلاً بين رجال السياسة، وبين المؤرخين اللبنانيين إذ اعتبر بعضهم أن هذا الدستور قد أعدته السلطة المنتدبة، وأنه نسخة عن دستور الجمهورية الثالثة الفرنسية، بينما رأى آخرون انه بالعكس نتاج لبناني محض، وأنه حصيلة الجهد الذي بذلته اللجنة المنبثقة عن المجلس التمثيلي .

وفي هذا السرد لواقع لبنان، نلاحظ بأن الاصلاح الإداري يتركز على القطاع الخاص، دون تدخل الدولة وضمن إدارتها العامة في تفعيل اصلاح الإدارات في تلك الشركات ،وأن دور الاستثمار الأجنبي كبير جداً، وأن المصارف تعمل بكل حرية دون تدخل الدولة في أمورها ،ونلاحظ أن

[٥٨]- المصدر السابق نبيل قسطة – د...سر الحوكمة الناجحة ...لبنان ..دار منهل الحياة.. بيروت ٢٠١٢

الاقتصاد اللبناني وأنشطته الاقتصادية في تطور وتقدم، ولكن ذلك لا يتماشى مع حجم الشركات العاملة ، ولظروف عمل الشركات الأجنبية والطبيعة السياسية والاجتماعية والطائفية ،كل هذه جعلت لبنان يرضح تحت طائلة الفساد الإداري والمالي ،بحيث احتلت الدور الأدنى بحصولها على٢.٥ حسب منظمة الشفافية الدولية.

المحورالثاني... الدنمــارك.

لكي نستعرض تسمية وجغرافية وتاريخ الدنمارك أضعها في النقاط التالية.

١ـ أصل التسمية للدنمارك .

الدنمارك أو الدانمارك أو رسمياً مملكة الدنمارك و دان *Dan* " وقد تُشير الى شخص تاريخي إسمه دان، وكذلك حول معنى مارك، ***Mark*** " ويعتقد أن ***Mark***، تعني غابة أو أرضاً ،في اللغة الاسكندنافية القديمة، وكانت الأرض تدعى ***."Danmork"***[٥٩] ... الباحث

٢ـ الموقع الجغرافي للدنمارك.

أـ السمة الجغرافية ..

تقع المملكة الدنماركية بين خطي عرض ٥٤ و ٥٨ درجة شمالا، وبين خطي الطول ٨ و ١٥ درجة شمالاً، موقعها الاستراتيجي يشكل رأس جسر بين الأرض الرئيسة الأوروبية، وبين شبه جزيرة إسكندنافية " النرويج والسويد "،وهكذا فهي تحمي بحر البلطيق، وبما انها مؤلفة من مجموعة كبيرة من الجزر " أكثر من ٤٠٦ جُزر " ومن شبه جزيرة يولاند، والمياه تحيط بها من جميع الجهات، ويبلغ طول سواحلها حوالي ٧٣٠٠ ك [٦٠] الدنمارك هي من الدول الاسكندنافية شمال أوروبا، تقع جنوب غرب السويد وجنوب النرويج وتحدها من الجنوب المانيا، كما تطل الدنمارك على بحر البلطيق وبحر الشمال، وتتكون البلاد من شبه جزيرة كبيرة جوتلاند يولاند (***jylland***) ،والعديد من الجزر وأبرزها جزيرة شيلاند وفون وفندسيسل تي (تعتبرعادة جزءاً من يوتلاند) ولولاند وفالستر وبورنهولم وكذلك مئات الجزر الصغيرة، التي غالباً ما يُشار اليها بالأرخبيل

---

[59]- *Udvalgte stednavnes betydning. Navneforskning, Københavns Universitet.*

[٦٠]- رحاب أحمد صالح، د.المملكة الدنماركية، سوريا- وزارة الاعلام، دمشق، ٢٠٠٧،ص٣٧

الدنماركي، يبلغ متوسط ارتفاعها عن سطح البحر نحو ٣١ متر، وأعلى نقطة طبيعية هي موليهوي عند ١٧٠.٨٦ م. من التلال الأخرى جنوب غرب المنطقة نفسها عند آورهوس ***Århus)*** (، وبما أن خط المد والجزر متحرك نحو الداخل والخارج من الساحل على امتداد ١٠ كم.[٦١] فيصعب تحديد مساحة اليابسة .

ج - الـبيـئة.

عُرف عن الدنمارك مواقف متقدمة تاريخياً للحفاظ على البيئة، حيث أُنشئت وزارة البيئة عام ١٩٧١ وكانت أول بلد في العالم ينفذ القانون البيئي في عام ١٩٧٣، للتخفيف من التدهور البيئي والاحتباس الحراري، ووقعت الحكومة الدنماركية الاتفاقات الدولية التالية: معاهدة أنتاركتيكا، بروتوكول كيوتو، وقانون الأنواع المهددة بالانقراض، ساعدت هذه الاتفاقات في خفض انبعاثات ثاني أوكسيد الكربون في الدنمارك.[٦٢]

د- سكان الدنمارك(٥٤٨٤٧٢٣) نسمة وفق تقديرات ٢٠٠٨

يعيش في الدنمارك عدة عرقيات، أهمها الاسكندنافيون ،الإنويت، والفارو، والألمان.

ز- تاريخ الدنمارك.

يكاد يكون تاريخ الدنمارك يكتنفه بعض الغموض، وسأحاول سرد بعض الفترات التاريخية التي مر بها الدنمارك وبشكل موجز وكما يلي:

ح- قبل التـــاريخ .

تعود أقدم الاكتشافات الأثرية في الدنمارك الى فترة إيم بين الجليدية من ١١٠,٠٠٠-١٣٠,٠٠٠ق.م[٦٣] سكن الإنسان الدنمارك منذ حوالي ١٢.٥٠٠عام قبل الميلاد، بينما توجد دلائل على النشاط

61 – Aktuel Naturvidenskab. Danmark nye top. Dahlgård, Jørgen, 2005.

62 - CIA. The World Factbook. Denmark. 2007

63 - Michaelsen. Danmarks hitory, 2002, p 19.

الزراعي منذ ٣٩٠٠عام قبل الميلاد[٦٤] تميز العصر البرونزي الشمالي 600-1800)ق.م في الدنمارك بتلال الدفن والتي خلفت وفرة من الآثار بما في ذلك عربة الشمس واللور

ط - الأصلاح البروتستاني .

أتت حركة الاصلاح البروتستاني الى منطقة إسكندنافيا في العشرينات من القرن السادس عشر، وفي عيد القيامة من سنة ١٥٢٥م أعلن الراهب هانز تاوسين – وهو عضو في فرسان القديس يوحنا – حاجة البلاد الى اصلاحات مارتن لوثر في الكنيسة الكاثوليكية، حيث تم ابعاد تاوسين الى دير في فيبورغ بشمال يولاند لكي يكون بعيداً معزولاً عن كوبنهاكن، قام تاوسين خلال فترة حبسه بالوعظ من خلال النافذة، مما جذب في بداية الأمر عدد من العابرين من بسطاء العامة الذين يريدون سماع أفكاره الجديدة، وخلال أسابيع تم تحرير تاوسين من حبسه عن طريق أتباعه المخلصين، وتم بعدها فتح كنيسة فرنسيسكانية قسراًحتى يتمكن سكان فيبورك من سماع المواعظ، فقد تم تقبل الأفكار اللوثرية بسرعة كبيرة حتى أن أسقف وقساوسة فيبورك لم يستطيعوأ الحد من انتشار أفكاره، حيث تم إلقاء مواعظ مارتن لوثر في العديد من الكنائس ومن ثم بدأ منظور تاوسين من تعاليم لوثر في الانتشار الى المناطق الأخرى في يولاند، وخلال سنة من هذه الأحداث تقلد تاوسين منصب القسيس الخاص بفريدريك الأول، والذي بدوره حاول أن يوفق بين التعاليم القديمة والافكار الجديدة، واستمرت هذه السياسة حتى موت فريدريك الأول.[٦٥]

ي- نظام الحكم في الدنمارك .

في نهاية القرن العاشر توحدت الدنمارك تحت حكم ملك واحد، ولذا تُعدُ أقدم مملكة في أوروبا، وقد أصبح حكم الدنمارك حكماً ديمقراطياً لأول مرة في عام ١٨٤٩م، وفي عام 1901م أُدخل النظام البرلماني عملياً وقانونياً، وقد عُدل النظام البرلماني في القانون الأساسي للدولة عام ١٩٥٣م، ووفقا لهذا القانون فإن السلطة السياسية والقانونية تكون في قبضة الحكومة والبرلمان، وأستنادا لهذه المبادئ البرلمانية يجب أن تحصل الحكومة على موافقة أغلبية أعضاء البرلمان حتى تستطيع الاستمرار في الحكم، ويتضمن نظام الحكم في الدنمارك النظم التالية

:

---

64 - *Niesen, Poul, Danmark history, prehistory, 2003.*

65 - *Palle, pp 139-141,*مصدر سابق

ك- الديمقراطية التمثيلية .

تستندُ الديمقراطية في الدنمارك إلى الدستور الدنماركي الصادر عام ١٨٤٩م، وقد خضع الدستور لعدة تعديلات على مر السنين، كما حصل في عام ١٩١٥م، على سبيل المثال، عندما مُنحت النساء حق التصويت، ويرجع تاريخ الدستور الحالي الى عام ١٩٥٣م، ولكن العديد من مبادئه بقيت كما كانت في الأصل دون تغيير .

ل-الحقوق الدستورية .

يضمن الدستور الدنماركي حق الملكية الخاصة وحرية ممارسة الشعائر الدينية، وحرية تكوين الجمعيات، وحرية التظاهر، وحرية التعبير سواء الكتابي منه أو الشفهي، او أي شكل آخر من أشكال التعبير.وتعني حرية التعبير في الدنمارك حرية اي فرد في نشر ما يشعر به وما يعتقده، ولكن مع إيلاء الاعتبار الواجب للمحاكم والقوانين بصفة عامة، فمن الممكن أن تحاكم لإهانة شرف شخص ما أو مخاطبة الآخرين بطريقة تهديدية أو مهينة، ومن ذلك على سبيل المثال، مايتعلق بمعتقداتهم أو أصولهم العرقية .

- السلطة التشريعية**... يعمل البرلمان الوطني الدنماركي (***Folketinget)على مناقشة القوانين وسنها، ويتكون البرلمان الدنماركي من ١٧٩عضواً، يتم اشتراكهم في البرلمان عن طريق الإنتخاب العام الذي يشترك فيه كل مواطن دنماركي كامل الأهلية، ويبلغ من العمر ١٨ عاماً، ومدة الدورة البرلمانية العادية أربع سنوات، وجميع المناقشات البرلمانية مفتوحة للجمهور، ويمكن لأي شخص الإتصال بالسياسيين ،وتقوم وسائل الإعلام بمتابعة المناقشات عن كثب وتناقشه.

***- السلطة التنفيذية...** وهي رئاسة الحكومة، وتتألف من وزارات تمثل حزباً سياسياً واحداً أو أكثر، ويقود الحكومة رئيس الوزراء ولكل وزير نطاق مسؤوليته الخاص، وتشكل الوزارات مع مؤسساتها ذات الصلة " الدولة "، وتشكل الدولة مع مختلف السلطات الإقليمية والبلدية " السلطة التنفيذية " التي يشار اليها بأعتبارها الجهاز الإداري للدولة ، ويقوم كل من الحكومة والجهاز الإداري للدولة بصياغة القوانين الوضعية وتطبيقها .

***- السلطة القضائية**.... تتكون السلطة القضائية في الدنمارك من :

***- محاكم مستقلة :** تتمتع المحاكم الدنماركية بأستقلالية تامة، ولا يمكن للحكومة أو البرلمان أن يملي على المحاكم ما يجب عليها فعله في قضية ما، ويتألف النظام القضائي من محكمة نقض،

ومحكمتين عليين، و٢٤ محكمة إقليمية، وإضافة الى ذلك ثمة محاكم خاصة تتناول مجالات محددة، وينطبق ذلك على سبيل المثال، على المحكمة الصناعية الدنماركية والمحكمة البحرية والتجارية الدنماركية، والمحاكم الأقليمية، والمحاكم العليا، وكقاعدة عامة تُنظر القضايا أولاً في المحاكم الإقليمية، ويمكن إستئناف أحكام المحكمة الإقليمية أمام المحكمة العليا .

***- محكمة النقض....** محكمة النقض هي أعلى محكمة في البلد، وتعد محكمة النقض محكمة إستئناف ويعني ذلك أنها تتعامل مع قضايا الاستئناف من إحدى المحاكم العليا،ولا يمكن الطعن في أحكام محكمة النقض .

***- المحكمة الخاصة للأستئناف النهائي...** يمكن إستئناف أحد الأحكام أمام المحكمة الخاصة للأستئناف النهائي، إذا رغب شخص ما في إعادة فتح قضية جنائية، وربما يلجأ الى ذلك في حالة ظهور دليل جديد في قضية سبق إغلاقها .

***- مجتمع قائم على سيادة القانون...** يُعد الدنمارك مجتمعاً ديمقراطياً قائماً على سيادة القانون، ويعني ذلك ان الحكومة والجهاز الإداري للدولة بما في ذلك الشرطة يخضعون للرقابة الديمقراطية،وأن المحاكم تتصرف باستقلالية عن الحكومة، ويتمتع جميع المواطنين بحقوق وحريات أساسية ويلتزمون باحترام القانون، ولجميع المواطنين الحق في المعاملة بالشكل المناسب ووفقاً للقانون من جانب السلطات الإدارية والمحاكم، ويقع على عاتق موظفي السلطة العامة واجب الالتزام بالسرية، وكقاعدة عامة يعني ذلك أن المعلومات الشخصية لن تعطى إلا لصاحب العمل الذي يعمل به، او للطبيب بناءً على موافقة مسبقة، ويحق لأي شخص الاطلاع على سجلاته الخاصة[٦٦]

***- العلاقات الخارجية للدنمارك ...**الدنمارك عضو في الاتحاد الأوروبي، ومجلس أوروبا، والأمم المتحدة، ومنظمة حلف شمال الأطلسي" الناتو"، ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية، ومنظمة الصحة العالمية .وقعت الدنمارك على العديد من الاتفاقيات الدولية المتعلقة بحقوق الإنسان، ومنها على سبيل المثال إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة التعذيب ، واتفاقيات لمكافحة جميع أشكال التمييز العنصري، وجميع أشكال التمييز ضد المرأة ، واتفاقياتها الخاصة بحقوق الأطفال، انضمت

[٦٦]- كتيبات في بلدية فيبورك

الدنمارك الى الأتفاقية الأوروبية لحقوق الإنسان وضمنتها القانون الدنماركي[٦٧] هذه العلاقة تقع ضمن :

***- الأتحاد الأوروبي ...**أصبحت الدنمارك عضواً في الاتحاد الأوروبي في عام ١٩٧٣م، ولكن الدنمارك ليست جزءاً من منطقة اليورو.[٦٨]

***- الأمــم المتـحــدة ...**وبوصفها عضواً في الأمم المتحدة **" *UN* "** تلعب الدنمارك دوراً في مساعدة المحتاجين، وتأمين السلام والتنمية في العالم، وتعزيز احترام حقوق الإنسان . أما حلف الناتو ومنظمة التعاون والتنمية في المجال الإقتصادي، تعمل الدنمارك عن كثب في إطار التحالف العسكري، الناتو، والمنظمة الإقتصادية، ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الإقتصادي، مع كل من كندا، والولايات المتحدة الأمريكية والعديد من البلدان الأخرى .

***- التعاون الإنمائي الدولي...**تُرسل الدنمارك ٠.٨ % من إجمالي ناتجها المحلي لمشروعات التنمية مع البلدان الفقيرة في قارات مثل إفريقيا، وآسيا، وأمريكا اللاتينية. وتُعطى المعونة المالية من الدنمارك الى البلد المتلقي بصورة مباشرة، ومن بين النقاط الأساسية في المعونة الدنماركية مساعدة الأشخاص الأشد فقراً، والمساواة بين الجنسين، وتعزيز الحكومات، والديمقراطية، وحقوق الإنسان، والاهتمام بالبيئة وتحقيق الاستدامة.[٦٩]

***- مساعدة اللآجئين...** تلعب الدنمارك دورها في مساعدة اللآجئين في العالم ويتم ذلك من خلال مهام حفظ السلام الدولية، والمساعدة في إعادة إعمار المناطق التي دمرتها الحروب، وإعادة توطين اللآجئين، وإعادة اللآجئين الى أوطانهم عندما تسمح الظروف بذلك ، يتم إعادة توطين اللآجئين في المجتمعات القريبة من مناطق النزاع، وفي الدنمارك. وتستقبل الدنمارك أعداداً متفاوتة من الأشخاص الذين يصلون الى البلد ويمنحون حق اللجوء.[٧٠]

[٦٧]- نفس المصدر السابق

[٦٨]- الموسوعة العربية العالمية، مؤسسة اعمال الموسوعة للنشر والتوزيع، ط- 1999

[69] - *www.akhbar.dk* مصدر سابق

[٧٠]- نفس المصدر

***- النظام الاقتصادي...** يُعد إقتصاد الدنمارك من الإقتصاديات الحديثة، في كل مقوماتها، إذ يعتمد على قطاع زراعي محصن بأحدث وسائل المكننة الزراعية ، وقطاع صناعي يعتمد على الصناعات الصغيرة والكبيرة الحديثة ، وتدابير حكومية موسعة، في مجالات الرعاية الاجتماعية ومستويات معيشية مرتفعة،إضافة الى تجارة خارجية عريضة، وعملة مستقرة، وتعتمد الدنمارك كثيرا على التجارة الخارجية، وتتركز الصادرات الدنماركية في السلع الغذائية، والطاقة، وتتمتع البلاد بفائض في ميزان المدفوعات، وتعد مستويات المعيشة في الدنمارك من بين أعلى المعدلات في العالم، نتيجة لمتوسط دخل الفرد المرتفع من إجمالي الناتج المحلي،كذلك امتاز الدنمارك بأقتصاد قوي مع أنه بلد فقير في الموارد الطبيعية، ويحصل الدنمارك على بعض الغاز الطبيعي والنفط من الآبار الواقعة في بحر الشمال، ومع ذلك فلابد للدنمارك من استيراد النفط باستمرار، وتوفر البحار التي تكاد تحيط بسائر أنحاء البلاد وسيلة رخيصة للنقل تستطيع الدنمارك من خلالها استيراد حاجاتها الصناعية وتصدير منتجاتها ، وهذه البحار غنية أيضا بالأسماك.[٧١]

تحولت الدنمارك بعد عام ١٩٤٥ من بلد زراعي الى بلد صناعي، ولكن مازالت الزراعة تلعب دوراً مهماً في الإقتصاد الدنماركي،٧٥% من أراضي البلاد مستغلة زراعياً، أما الثروة الحيوانية والألبان هي أهم المنتجات في هذا المجال، بالإضافة إلى عوائد السياحة ،فأصبحت تشكل عاملاً مهماً في تنمية اقتصاديات بعض مناطق الدنمارك، حيث بلغ عدد السيّاح مليون سائح من إجمالي مليونين سائح سنوياً من ألمانيا لوحدها، ولدى البلاد اكتفاء ذاتي من النفط والغاز الطبيعي وطاقة الرياح، تصدر الدنمارك ايضا الكيمياويات، والآلات، والأثاث، والأدوية ومختلف المواد الغذائية المصنعة، من الصناعات الرئيسية في البلاد هي. بناء السفن والكهربائيات، ومن بين الصناعات الكبرى المصدرة الى الولايات المتحدة الأمريكية هي الآلات الصناعية والمنتجات الكيمياوية والأثاث والمستحضرات الصيدلانية، ولحم الخنزير وطواحين الهواء، وكميات من اللعب المصنوعة من البلاستيك " ليغو ".[٧٢] حيث تمثلت أهم عشر صادرات ٧٠.٨% من إجمالي الصادرات الدنماركية الى الولايات المتحدة الأمريكية في عام ٢٠٠٨، وأظهرت هذه الصادرات الى الويات المتحدة الأمريكية نمواً إيجابياً للدنمارك بنسبة ١٩.٩% و ٣.٢% على التوالي، بينما

[٧١]- ويكيبيديا الموسوعة الحرة

[٧٢]- المصدر السابق

هناك ٥ فئات من المنتجات الأخرى أظهرت مكاسب تراوحت بين ٢.٦% إلى ٦٤% وهذه الصادرات هي:[٧٣]

1- المولدات والمحولات. ١.٣مليار دولار أمريكي، بزيادة ١٦.٧% عن عام ٢٠٠٧ .

2- المستلزمات الطبية والمستحضرات الصيدلانية والأسنان ١.٢ مليار دولار بزيادة ٣.٢ .%

٣- الاتصالات السلكية واللآسلكية معدات... ٧١٢٨٠٠ مليون دولار، بزيادة ٦٤ .%

4- الأجهزة العلمية والطبية ومعدات المستشفيات.. ٣٤٦٢٠٠ مليون دولار،بزيادة 26.4%

5- محركات صناعية ... ٣٠٨١٠٠ مليون دولار، بزيادة ٣٧.٩ %

6- السلع المنزلية الأخرى بما في ذلك الساعات ٢٨٦٧٠٠ مليون دولار، بزيادة 2,6%

7- آلات صناعية أخرى ... ٢٦٢٣٠٠ مليون دولار، بأنخفاض ٨,٦ .%

8- التبغ والشمع والزيوت غير الغذائية ... ١٩٦٢٠٠ مليون دولار، بزيادة ٣٢.٤ .%

9- اللحوم والدواجن ... ١٧٠٨٠٠مليون دولار، بأنخفاض ١١.٣ %

١٠- لعب الاطفال والسلع الرياضية بما في ذلك الدراجات١٣٣٣٠٠ مليون دولار،بأنخفاض ٢٣.٣ %أما الواردات الدنماركية من الولايات المتحدة الأمريكية وعلى الرغم من صغر هذه الواردات نسبيا فقد حققت نموا للاقتصاد الامريكي وكانت افضل عشر واردات للدنمارك من الولايات المتحة الامريكية هي :

1- الأعلاف الحيوانية.. ٢٢٣٠٠ مليون دولار بزيادة ٣٣٤ %

2- الحديد ومصنع للفولاذ.. ١١,٦٠٠ مليون دولار، بزيادة ٢٥٢.٣ %

---

73 - *www.suite 101,com/article/denmarks-top-import-export-2008*

3- المعادن الثمينة الأخرى... ٣٦٠٠ مليون دولار،بزيادة ٢٣٦.٧ %

4- قوالب صب وورق الحائط ... ١٢٦٠٠ مليون دولار، بزيادة ٢٢٩.٩

5- الأسماك والمحار... ٣٤٤٠٠ مليون دولار، بزيادة ١٥٧.٣ %

6- منتجات الألبان والبيض...١٢٨٠٠ مليون دولار، بزيادة ١٣٤.٦ %

7- الغزل والنسيج والملابس والسلع المنزلية. ٩٨٠٠ مليون دولار، بزيادة ١٢٤.٥ %

8- الفحم والوقود ..١٣٧٠٠ مليون دولار، بزيادة ١٢٠.٢ % ومن ناحية أخرى صدّرت أمريكا الى الدنمارك ما مقداره ٢٠٥١٠٠ مليون دولار قيمة طائرات مدنية عام ٢٠٠٨،هذا يدل على ان احصاءات التجارة الدنماركية مع الولايات المتحدة الأمريكية لها مزايا خاصة وعلاقات تجارية جيدة.[٧٤]

الخـدمات... تشغل صناعة الخدمات أكثر من ٦٦% من القوى العاملة الدنماركية، وتشمل المدارس والمستشفيات والمحال والفنادق والمطاعم والخدمات الحكومية، وكذلك المصارف والتأمين والملكية الخاصة والنقل والاتصالات .

التصنيع... تَطورالتصنيع بسرعة وقد حل محل الزراعة كثاني أوسع نشاط أقتصادي للبلد، وقامت الحكومة بتشجيع التصنيع عن طريق توسيع البرامج التعليمية، لتدريب المهندسين والفنيين والعمال المهرة، ويتمركز نصف التصنيع الدنماركي تقريبا في العاصمة كوبنهاكن، وتنتج المصانع الدنماركية بضائع ذات جودة عالية، وتشمل أجهزة الصوت وأجهزة التلفاز والأثاث والخزف الصيني والأواني الفضية، ومن بين المنتجات الأخرى في الدنمارك محركات الديزل والالآت، وصناعة الأدوية المعلبة بأنواعها والسفن والنسيج والملابس والألبان .

الزراعة... تُشكل المزارع نحو ثلثي إجمالي مساحة الدولة، وتغطي المزارع ما يقارب ٤٠ هكتار في متوسط المساحة ، وحتى الثمانينات من القرن التاسع عشر، كان القمح يشكل أهم محصول

---

74 - www.suite101.com/article/denmark-top- imports - exports-2008-a156701

زراعي للدنمارك، ثم انخفضت أسعار القمح وبدأ المزارعون الدنماركيون يركزون على إنتاج البيض والحليب،ونظموا مصانع تعاونية للزبدة والألبان والمسالخ، وتقاسموا التجهيزات والأرباح، وتغطي التعاونيات في الوقت الحاضر سائر فروع الزراعة، وأصبحت تربية الماشية المنتجة للحم أو الألبان هي النشاط الرئيسي في معظم المزارع الدنماركية، وتستخدم معظم الحاصلات علفاً للدواب وتشمل الشعير والبطاطس وبنجر السكر واللفت" وهي نبتة ذات أوراق خضراء عريضة " ويزرع الشعير في أراضي المزارع أكثر من أي محصول آخر في الدنمارك، وتصدر حوالي ٦٠% من منتجات المزارع الدنماركية في شكل لحوم ومنتجات ألبان .

صيد الاسماك[٧٥]**...**تصطاد سفن الصيد الدنماركية حوالي مليوني طن من السمك سنويا، وأهم أنواعها هي القد والرنجة وسمك البوت وسمك الرماح الرملية والإسبرط والبياض. ويؤخذ أكثر من نصف الصيد من بحر الشمال ويعتبر " إسبجرج " ميناء الصيد الرئيسي للدنمارك .

الطاقــــــــة.

تقنيات صناعة طاقة الرياح الحديثة، بدأت في عام ١٩٧٩ مع بداية إنتاج توربينات الرياح من جانب عدد من المصنعين الدنماركيين من أمثال.

(*Kuriant, Vestas Nordtank, and Bonus*) وكانت التوربينات المصنعة في ذلك الوقت تعتبر صغيرة قياسا بحجم المصنعة اليوم، حيث كانت قدراتها من ٢٠ الى ٣٠ كيلو واط، تخزن الطاقة الكهربائية المنتجة من توربينات الرياح، كما تجمع عادة على نطاق واسع من عدد كبير جدا من التوربينات الهوائية، وتربط بالشبكة الكهربائية الرئيسة، وتعرف بمزارع الرياح لتوفير الكهرباء للأماكن المعزولة، أما طواحين الهواء الصغيرة، فتستخدم مباشرة كطاقة ميكانيكية لرفع المياه،أو لطحن الحبوب، لقد حصل نمو كبير جداً في انتاج الطاقة من الرياح بين عامي ٢٠٠٠ و ٢٠٠٧، حيث ازدادت الطاقة الكهربائية المنتجة عالمياً من توربينات الرياح من نحو ١٨ كيكاواط الى ٩٥ كيكاواط تقريباً خلال هذه الفترة، وهذه تمثل زيادة مقدارها أكثر من خمسة أضعاف، وعلى الرغم من أن الرياح تنتج نحو ٢% من مجموع الطاقة الكهربائية المنتجة في العالم فقط ،إلا أنها تمثل نحو ١٩% من انتاج الكهرباء في الدنمارك، و٩% في كل من أسبانيا والبرتغال، و٦% في كل من ألمانيا وايرلندا.[٧٦] ويدعي مصنعوا التوربينات الهوائية بأن أثرها في

---

[75] - *Busck, Steen and Poulsen, Henning- grundtræk. Århus Universtietsforlag, 2002*

[76] - *Busck, Steen and Poulsen, Henning- grundtræk. Århus Universtietsforlag, 2002*

الحياة البرية قليل مقارنة بغيرها من أشكال النشاط البشري والصناعي، لكن مع ذلك هناك بعض الآثار السلبية في السكان والبرية ينبغي النظر فيها بجدية في مرحلة التخطيط لبناء محطات الطاقة الهوائية، والتحدي الأكبر لطاقة الرياح هو عدم قدرتها على تزويد قطاع النقل بالطاقة، وهذا يعني أن قطاع النقل سيظل يعتمد على النفط.[٧٧]

نجحت الحكومة الدنماركية في الوفاء، بل تجاوزت معاييرالتحول الاقتصادي للمشاركة في المرحلة الثالثة (العملة الأوروبية الموحدة) من الاتحاد النقدي الأوروبي، ولكن الدنمارك أكدت مجدداً في استفتاء جرى في سبتمبر من عام ٢٠٠٠م، قرارها بعدم الانضمام الى الوحدة النقدية الأوروبية اليورو، بيد أن العملة الدنماركية لاتزال مربوطة باليورو، وبعد فترة طويلة من أقتصاد استهلاكي ثابت، حيث أكتسب النمو الاقتصادي زخما عام 2004م، واستمر نموه خلال عام ٢٠٠٦م، بدأ اقتصاد الدنمارك بالتراجع بداية عام ٢٠٠٧م، بعد الانتهاء من طفرة العمران، وقد زاد من حدة هذا التباطئ تفاقم الأزمة الاقتصادية المالية العالمية عام ٢٠٠٨م، حيث زادت الدنمارك من قروضها الخارجية، مع قلة الطلب على صادراتها، إضافة الى تراجع الاستثمار وضعف ثقة المستهلك. وأما القضية المستقبلية طويلة المدى التي تشغل الحكومة هو النقص الحاد في العمالة والذي يحدث عند إحالة عدد كبير من العمال الى التقاعد .

وهنا نفرد بعض البيانات الإحصائية للأقتصاد الدنماركي[٧٨]

1- الناتج المحلي

أ- إجمالي الناتج المحلي: ١٣٦.٢ بليون دولار، طبقا لتقديرات ٢٠٠٠ /203.7 بليون دولار طبقا لتقديرات ٢٠٠٧

ب- **معدل النمو الحقيقي:** ٢.٨%، طبقا لتقديرات ٢٠٠٠ و 1.8% طبقا لتقديرات ٢٠٠٧

ج- **متوسط دخل الفرد:** ٢٥٥٠٠ دولار، طبقا لتقديرات ٢٠٠٠

---

[٧٧]- نفس المصدر السابق

[78] - *Danmark statistik* دائرة الاحصاء الدنماركي

37.400 دولار، طبقا لتقديرات ٢٠٠٧

2- نسبة مساهمة القطاعات المختلفة في إجمالي الناتج المحلي

***- الزراعة:** ٣% طبقا لتقديرات ٢٠٠٠ و % 1.5طبقا لتقديرات ٢٠٠٧

***- الصناعة:** ٢٥% طبقا لتقديرات ٢٠٠٠ و 21% طبقا لتقديرات ٢٠٠٧

***- الخدمات:** ٧٢% طبقاً لتقديرات ٢٠٠٠ و 76%طبقاً لتقديرات ٢٠٠٧

٣- **إجمالي القوى العاملة**: ٢٨٥٦٠٠٠ عامل طبقاً لتقديرات ٢٠٠٠

2860000 عامل طبقاً لتقديرات ٢٠٠٧ توزيعها كما يلي...

1**- الزراعة:** ٤% طبقاً لتقديرات ٢٠٠٠ و 3% طبقاً لتقديرات ٢٠٠٧

2**- الصناعة:** ١٧% طبقاً لتقديرات ٢٠٠٠ و 21% طبقاً لتقديرات ٢٠٠٧

٣**- الخدمات:** ٧٩% طبقاً لتقديرات ٢٠٠٠ و 76%طبقاً لتقديرات ٢٠٠٠

٤- **معدل البطالة** : 5.3%طبقاً لتقدير ات ٢٠٠٠ و 2.8% طبقاً لتقديرات٢٠٠٧

5 - الموازنة :

أ- الايرادات: ٥٢.٩ بليون دولار طبقاً لتقديرات٢٠٠٠ و 172.6 بليون $ لتقديرات٢٠٠٧

ب- النفقات: ٥١.٣ بليون $ بما فيها النفقات الراسمالية البالغة ٥٠٠ مليون $ طبقاً لتقديرات ٢٠٠١

6- معدل التضخم: ٢.٦% طبقاً لتقديرات ٢٠٠٠ و 1.7%طبقاً لتقديرات ٢٠٠٧

7- الكهرباء :

أ- الانتاج: ٤٣.٣٥ بليون كيلو واط/ ساعة طبقاً لتقديرات ٢٠٠٦

ب- **الاستهلاك**: ٣٤.٠٢ بليون كيلو واط / ساعة طبقاً لتقديرات ٢٠٠٥

ج- **الصادرات:** ١٣.٧٢ بليون كيلو واط / ساعة طبقاً لتقديرات ٢٠٠٦

د- **الواردات:** ٦.٧٧ بليون كيلو واط / ساعة طبقاً لتقديرات ٢٠٠٦ -

8– النفـــط: طبقاً لتقديرات عام ٢٠٠٦

أ- **الانتاج:** ٣٤٢٠٠٠ برميل يومياً

ب- **الاستهلاك**: ١٧١٠٠٠ برميل يومياً

ج- **صادرات النفط**: ٣٢٠٠٠٠ برميل يومياً

د- واردات النفط: ١٦٤٠٠٠ برميل يومياً

هـ- الاحتياطي المحقق: ١٣٢٨٠٠٠ برميل

9- الصادرات.

أ- القيمة الاجمالية للصادرات: ١٠١.٢ بليون دولار، طبقا لتقديرات عام ٢٠٠٧

ب- أهم الصادرات: الآلات والأدوات- اللحوم ومنتجاتها- منتجات اللألبان- السمك -الادوية- الأثاث- طواحين الهواء.

ج- أهم الدول المستوردة: ألمانيا ١٧.٣%- السويد ١٤.٥%- المملكة المتحدة ٨ -%الولايات المتحدة الأمريكية ٦.١%- النرويج ٥.٧%- فرنسا ٤.٩%- هولندا ٤.٨%- طبقاً لتقديرات عام ٢٠٠٦ .

10- المساعدات الاقتصادية التي تمنحها الدنمارك:

قدمت الدنمارك مساعدات تنمية رسمية قدرها بليون و٦٣٠ مليون دولار في عام 1999، و ٢.٢٣٦ بليون دولار في عام ٢٠٠٦ .

١١- الاحتياطي من العملة الصعبة والذهب 34.32 بليون دولار طبقاً لتقديرات ٢٠٠٦

١٢- الدين الخارجي : 492.6 بليون دولار طبقاً لتقديرات عام ٢٠٠٧

١٣- الاستثمارات الأجنبية في الداخل: 149.8 بليون دولار طبقا لتقديرات عام

١٤- الاستثمارات الاجنبية في الخارج : 168.2بليون دولار،طبقا لتقديرات عام ٢٠٠٧ .

إن تركيزي الكبيرعلى نشاط الاقتصاد الدنماركي وبكل مفاصله ، توخيت منه أن أقارن بين حجم تلك الأنشطة قياساً مع حُسن التنظيم الإداري الجيد الذي جعل من الدنمارك دولة نموذجية في الاصلاح الإداري وعفويته ومثالاً يحتذى به حيث احتلت المركز الأول في الشفافية الدولية لحصولها على ٩.٣ درجة من أصل ١٠وبذلك فإن الفساد الإداري والمالي بعيدين جداً عن العمل الإداري والقانوني في الدنمارك ،ودور القوانين الإدارية العامة للدولة ودور الفرد الدنماركي قد جعلا من الاصلاح الإداري دوراً متميزاً من سياسة الدولة وقوانينها.

٢-٣- المبحث الثاني...

دراسة مقارنة لكل من النموذجين اللبناني والدنماركي في الاصلاح الإداري

في هذا المبحث سوف أضع مقارنة بين حوكمة الاصلاح الإداري في كل من الدنمارك ولبنان. بعد سردي لكل الأوليات الخاصة لكلا البلدين قانونياً واقتصادياً واجتماعياً...وهذه المقارنة صعبة أكاديمياً وعلمياً،وذلك لعدم توفر البيانات الخاصة بها ،وذلك لحداثة الحوكمة ودورها في الاصلاح الإداري في كلٍ من لبنان والدنمارك وسوف أتناول ذلك في كلا البلدين كلٍ على حدى...في سرد الحوكمة والإصلاح الإداري ومن ثم الخروج بالنتائج الخاصة بالمقارنة، وقد ضمنت ذلك في المحورين الآتيين.

١- المحور الأول... الدنمـــــــارك...

كما نوهت عنها في سردي للوصف القانوني والجغرافي والاقتصادي ،بأنها بلد القانون والإدارة وإصلاحهما[٧٩]... وهنا يتدخل الشعب الدنماركي ليكون الرافد الأول في تحقيق الحوكمة والاصلاح الإداري، مهما تعددت الأحزاب في المجتمع المدني فيبقى الفرد الدنماركي يتمتع بالآتي ...

١. الشفافية العالية في التعامل.
٢. حب الدنمارك كوطن وشعب.
٣. إحترام القانون.
٤. المحافظة على الاقتصاد الوطني.
٥. الالتزام بالإدارة.
٦. التعاون والصدق والعمل الجاد.
٧. الإنفتاح الايجابي لمفاصل الحياة.

كل هذه السمات التي ذكرتها آنفاً، تجعل من الفرد الدنماركي محباً للعمل والإخلاص والابتعاد عن الفساد الإداري والمالي والعمل الجاد لتطبيق القانون الإداري....والقانون الدنماركي تطبيقاً يبدأ من رياض الأطفال ومنه يتعلم الفرد كيف يتماشى مع قانون بلده وتطبيقه بشكل صحيح.

ولكي يجعل القانون من الفرد متمسكاً به وإدارته الصحيحة...وسألقي الضوء على بعض ملامح اهتمامات الدولة الدنماركية من أجل الفرد، وهذه الاهتمامات هي التي جعلت من الاصلاح الإداري عفوية التطبيق دون تدخل الدولة في مفاصل الإدارة أو إصلاحها ،لأن تلك الاهتمامات تكفل للفرد الابتعاد عن الفساد الإداري والمالي، وعدم فهمه للفساد لا من باب المادية أو المعنوية ... بدءاً من العامل البسيط وصولاً الى الدار الملكية الحاكمة في الدنمارك...ولكي أوضح مدى الفعالية الإقتصادية وأنشطتها وتأثرها على المجتمع والفرد أضع الجدول رقم ٣ لبيان ذلك.

[79]-احتلت الدنمارك المركز الريادي في مجال التمتع بالاصلاح الإداري ر....اجع جدول رقم (١)

جدول رقم(٣) يبين نمو الاقتصاد الدنماركي بالمليون[٨٠]

القـــطاع	الـــــــعام/ الـــسنة	الكلي بالدولار
الناتج المحلي	٢٠١٠	٢٠٠٧٩٦
نمو الناتج المحلي	//	%١.٨
نصيب الفرد	//	٣٦.٣٣٦ألف
الخدمات	٢٠٠٧	%٧٦
التضخم	٢٠٠٧	%١.٧
البطالة	٢٠١٠	%٦.٤

المصدر...مصدر سابق www.statistikbank.dk

هذه النماذج الأنشطة الاقتصادية المختارة للاقتصاد الدنماركي(والأنشطة الأخرى ذات العلاقة) يبين مدى النجاح الهائل في تقديم الخدمات الاقتصادية للفرد الدنماركي.

ونصيب الفردهو الأعلى حيث بلغ ٣٦٣٣٦ ألف دولار يعد مرتفعاً للفرد الدنماركي الذي يشكل الحجر الأساس في إبعاد شبح الفساد الاداري والمالي عن كل مفاصل الادارة ،وكذلك نلاحظ أن قوة العملة الدنماركية تساهم في تقليل التضخم البالغ ١.٧% كما نوهت آنفاً كل تلك المعطيات تساهم في إبعاد شبح الفساد الاداري والمالي.

أما في القطاع الصحي فأدرج أدناه جدولاً يوضح ذلك.

---

80 *www.statistikbank.dk /// www.ssb.ko*

جدول رقم (٤) يوضح مدى تقديم الخدمات الصحية.[81] في الدنمارك .

الأبواب	العام. ٢٠٠٩
مجموع السكان	٥٣٤٠٠٠
الدخل القومي للفرد	٣٦٣٣٦ دولار
مجموع النفقات الصحية بالدولار	٤١١٨ دولار
مجموع النفقات كنسبة مئوية	%١١.٢

المصدر السابق.statistikbank.dk

من الجدول رقم (٣) نرى أن الخدمات الصحية المقدمة للفرد الدنماركي هو الأعلى على المستويات الدولية ، ناهيك عن النوعية الصحية المستخدمة في رفد الفرد بها،وهذ المجال يتيح للفرد التمسك بالإدارة وإبعاده عن كل ما يمس السلبية في تعامله اليومي لها،أما في مجال التعليم.

يُعتبر رافداً مهماً في تطوير الكوادر البشرية، والذي إيجاباً في مدى إلتصاق الفرد بالقانون الدنماركي وعدم الوقوع في سلة الفساد الاداري، ويبقى دوماً في سلة الاصلاح الإداري، ولتنفيذ هذا الهدف بُذل جهدٌ بشكل نشط ضمن خمس مجالات هي ...

- المؤهلات والقدرات
- المرونة
- الإبتكار
- الحرية في الإختيار
- إدارة الناتج

وقد بدأ الإهتمام بقضايا الجودة في العقد الأخير، وقد استندت رسالة الجامعات على عمليات البحث حتى عام ١٩٩٢ وهو بداية ظهور ضمان الجودة في التدريس ، ولهذا الغرض تمّ تأسيس مراكز

81- نفس المصدر السابق

التقييم منذ عام ١٩٩٢، وهو مؤسسة منفصلة عن وزارة التعليم، وتقوم بتقييم الجودة في الجامعات وبعض مؤسسات التعليم العالي، ويتم صرف الانفاق على التعليم من الناتج الاجمالي في الدنمارك بمعدل ٧.٩% من الناتج الاجمالي.

***- سوق العمل.**

يُعتبر سوق العمل في الدنمارك الأكثر مرونة في أوروبا، ويُسمى بالأمن المرن (حيث يشمل التوظيف والفصل والبحث عن عمل جديد) ويبلغ حجم القوى العاملة في الدنمارك حوالي ٢.٩ مليون نسمة، والناتج المحلي ويأتي في مرتبة ١٣ لكل ساعة عمل لعام ٢٠٠٩ ،كما تمتلك الدنمارك أعلى حد للأجور في العام وفقاً لصندوق النقد الدولي.

وبلغ معدل البطالة ٦.٦ % ، وهو أقل من متوسط الاتحاد الأوروبي البالغ ٩.٦% وتبنى على هذه الأسس التي تم ذكرها في الفقرات ، حيث يكون الفرد هو الأساس في توجيه الإدارة وإصلاحها وكون الحوكمة في الدنمارك،هي بمثابة الصفة الرقابية لتحقيق الاصلاح الاداري، وقد ثبت هذا الأمر في تقرير لجنة ***Nørby*** ،حيث أنيط أمر تحقيق الحوكمة في الدنمارك إلى لجنة متخصصة قانونية واقتصادية لدراسة وتحقيق الحوكمة للشركات الدنماركية ، وقد أصدرت اللجنة تقريراً وتوصيات، حول حوكمة الشركات في الدنمارك ، والتفاعل بين الهيئات الإدارية للشركات كالموظفين والدائنين والعملاء والموردين والزبائن في الشركات، ومن تقرير هذه اللجنة يوضح بأن الهدف من تطبيق حوكمة الشركات هو تحسين الاطلاع على التقارير من قبل الشركات، من خلال مزيد من الانفتاح والشفافية، وتقوية المراجع الداخلية والخارجية وكذلك زيادة الثقة في السوق، ويكون بذلك فرصة للشركات لتجنب الانهيارات ، والتوصيات الواردة في تقرير ***Nørby*** للأوراق المالية منذ ٢٠٠٣- إلى أواخر ٢٠٠٥ بحيث يجب أن تلتزم الافصاح، وتوفير بعض الأدوات التي تتماشى مع مجال التنمية الدولية، ويقسم تقرير **نوربي *Nørby*** إلى ما يلي...

١. دور المساهمين والتفاعل مع إدارة الشركة.

٢. دور أصحاب المصلحة وأهميتها بالنسبة للشركة.

٣. الانفتاح والشفافية.

٤. واجبات ومسؤوليات مجلس الإدارة.

٥. مكافأة مجلس الإدارة.

٦.خطر (إدارة الخطر).ما يمس الشركات الأفراد وحمايتهم

٧.التنقيح والسلم الجيد للأداء

٨. تركيبة مجلس الإدارة

أما التوصيات الواردة في تقرير (***Nørby***)(٨٢) للأوراق المالية منذ ٢٠٠٣ إلى أواخر٢٠٠٥ ،كانت تقتضي بوجوب إلتزام الإفصاح عن سيرالعملية الإقتصادية ، وتوفير بعض الأدوات التي تتماشى مع مجال التنمية الدولية ،ولكن مع تصاعد الأزمة المالية العالمية في الآونة الأخيرة أدت إلى الالتزام بتطبيقات الحوكمة في الشركات الدانماركية نوعاً ما.

إن السبب الرئيسي في ظل عدم وجود قوانين خاصة للحوكمة والتعريف الإقتصادي لها، هو غياب الفساد المالي والإداري، وعند تقييمي لتقرير***Nørby*** من ناحية تطبيق الحوكمة أو استعمالها كورقة للإصلاح الإداري وكذلك من استفساراتي المتكررة عن الشركات الدنماركية الانتاجية والخدمية ، لم ألاحظ تمسكها والأخذ بهذا التقرير وتوصياته ولا بتوصيات ***OECD*** (منظمة التعاون والتنمية الأوروبية) التي أوصت بضرورة تطبيق الحوكمة في البلدان الأوروبية، ولكن لاحظت الأهم من ذلك بأن الفرد الدنماركي الذي يُربى بالمدارس والجامعات على كل ما هو حسن، بالإضافة إلى الرفاهية التي يعيشها أو يتمتع بها والتراكم الأخلاقي القويم في المناحي العملية بعيداً عن الغش والرشوة والكذب، فهذا السمات جعلت الفرد الدانماركي فرداً متحوكماً بنفسه، يعمل ضمن أجندة حكومية في الإصلاح القويم، وعدم زج نفسه في الفساد الإداري والمالي، وكذلك الالتزام بالقانون فهماً وتطبيقاً، وعليه فقد خرجت بنتيجة بأن الحوكمة عاملة لدى الشركات الدنماركية عفوياً،من ذلك المنطلق الأخلاقي والحس الوطني والتزام بالقانون وتطبيقاتهخدمة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية.

٦- المحور الثاني.... لبــنـان.

عند مقارنتي للحوكمة والاصلاح الإداري في لبنان مع ما هو موجود في الدنمارك... لاحظت بأن القوانين الإدارية وإصلاحاتها في لبنان أكثر ما هو موجود في الدنمارك ،وأن كل تلك القوانين اللبنانية إقتصادية كانت أم إدارية تصب في ناحية واحدة، وهي إبعاد شبح الفساد المالي والإداري عن القطاعات الحكومية والخاصة، إلا أن تلك القوانين (وكما ذكرتها في مقدمة هذه الدراسة) هي

[82] *Kandidatafhandling2009 af Jens Orlemann/cand.merc.aud-studiet,Aalborg Universitet*

أ- قانون مراقبة تبييض الأموال ٢٠٠٢.

ب- قانون سرية المصارف ١٩٥٦.

ج- مهنة تنظيم خبراء في المحاسبة الدولية ١٩٩٦.

وتعتبر هذه القوانين وغيرها من القوانين الفرعية، هي المبادىء الأساسية للحوكمة والاصلاح الإداري للشركات والمؤسسات التي تنظم الإصلاح الإداري والقانوني للشركات العاملة في لبنان.

إلاّ أن هذه القوانين ورغم أهميتها ،لا تصلح تطبيقاً في الساحة الاقتصادية والقانونية في لبنان وذلك لعزوف الفرد اللبناني عن التمسك بها للأسباب التالية.

أ- البعد الفردي عن الشفافية الشخصية والوطنية في لبنان .

ب- الأنانية الفردية وعدم إحترام الرأي والرأي الآخر ومن ثمّ الابتعاد عن مصلحة الوطن.

ج- عدم إحتواء القانون في مصلحة البلد.

د- عدم الالتزام بالإدارة بالإدارة وتوجهاتها نحو الأحسن.

هـ- عدم الالتزام بالمحافظة على الإقتصاد الوطني وتصاعد وتائره لمصلحة البلد.

و- عدم التعاون والصدق في العمل الجاد والمثمر مع الآخرين والشركات المنتجة.

ز- الجمود وعدم الانفتاح الإيجابي لمفاصل الحياة في لبنان بسبب التيارات السياسية والطائفية.

ح- تمسك الفرد اللبناني بأجندات حزبية وطائفية والعمل بمقتضاها.

كل هذه السمات التي ذكرتها، تجعل من الفرد اللبناني عازفاً عن العمل، والاخلاص بل وتجعله يتقارب مع الفساد الإداري والمالي...ويشجع الآخرين على عدم التمسك بالاصلاح الإداري .

وأسوةً بتقرير نوربي ***Nørby*** في الدنمارك فقد وجدت توصيات أستطيع أن أسميها بتوصيات اليافي تخص الحوكمة والإصلاح الإداري في لبنان، (راجع هامش ٥٧ الصفحة ٨٧) حيث وضع توصيات تعززمن تطبيق ممارسة السلطات للإدارة الرشيدة، والحوكمة التي تساهم في الاصلاح الإداري وأوصت بمبادئ الإدارة الرشيدة أو الحوكمة كما يطلق عليها وكما يلي.

١- ضرورة اعتماد مناهج تعليمية تحث على العمل الجماعي.

٢- ضرورة وضع برامج للتوعية ،حول أهمية تضافر الجهود، فالذين تخرجوا اليوم يحتاجون الى دراسات واقعية،عن تجارب نجاح وفشل الشركات الأخرى خارج وداخل البيئة،نعيش فيها وان يتعرفواعلى اسباب نجاح أو فشل الشركات، من خلال حلقات بحث وتدريب إلى صغار رجال الأعمال والعاملين فى المشرق العربى.

٣- ضرورة اصدار تشريعات لحماية صغارالمستثمرين، والمقصود هنا الشركات المساهمة المفتوحة، وليس الشركات المساهمة المغلقة.

٤- تطبيق مبدأ الثواب والعقاب فى الإدارة العامة والخاصة شرط أن يكون هذا التطبيق حازما

٥- تعزيزاستقلالية القضاء، كي يتمكن كل مستثمر من الشعور بالأمان إذا ما استثمر أمواله.

٦- ضرورة تكليف شركتى تدقيق مستقلتين بحسابات الشركات المدرجة، والمصارف وشركات التأمين، بحيث تصدران هاتين الشركتين تقريراً واحداً، والتجربة الفرنسية تجربة ناجحة حول هذا الأمر(اذ لا تسمح أن تزيد ولاية مدققى الحسابات عن ٦ سنوات كحد أقصى) ولو كان هذا الأمرمطبق بالولايات المتحدة ربما لما انهارت شركة **أنرون**.

٧- ضرورة اصدار تشريع للشركات المساهمة المفتوحة، فى تكوين لجنة تدقيق والمقصود بالشركات المفتوحة ،هى الشركات التى يشارك فيها أفراد لاعلاقة لهم ببعض أي أن هناك اختلاف فى المصالح المشتركة، لاننا فى لبنان اعتمدنا أسلوب الشركات المساهمة للشركات العائلية الصغيرة، وقد يكون هذا الأمر خطأ ، ولكن علينا ان نميز بين نوعين من الشركات، الشركات المفتوحة والشركات المغلقة، فالشركات المغلقة لا تريد ان يتدخل بها أحد، أما المفتوحة أي الشركات المدرجة اسهمها فى البورصة، فهى تتفاعل مع الأطراف الأخرى......
٨- تنظيم ندوات وورش عمل واقعية لترويج مفاهيم الإدارة الرشيدة، أوالحوكمة لأن هذا المفهوم، لم يبدأ بالنسبة لنا فى المشرق العربى إلاّ من فترة ٥ سنوات فقط، لذلك علينا ان نقيم المزيد من ورش العمل لتوضيح هذه المفاهيم أمام المسؤولين.

٩- اعتماد خصخصة الإدارة قبل الملكية فى القطاع العام، وهو أمر ضروري جداً باعتبار خصخصة الإدارة مهمة في اختيارالتكنوقراط في عمل الإدارة وإصلاحها.

كما تضمن التقريربعض التوصيات في دور الحوكمة في الاصلاح الإداري في لبنان وأهمها.

١- الاستفادة من تجارب الفشل للعمل الفردي، وهنالك تجارب عديدة موجودة فى العالم.....
٢- من الدول العربية التى أعطت الاستقلالية لخبراء المحاسبة القانونيين ،لا تتعدى ست دول[٨٣] فى حين أن خبراء المحاسبة فى دول الغرب تتمتع باستقلالية تامة في العمل وتدقيق الحسابات، كما فى الولايات المتحدة وانجلترا وفرنسا هوأمر موجود منذ ما يزيد على ٤٠ سنة وهى المهنة الأولى التى يُعتمد عليها فى تطوير القدرات الإقتصادية.

٣- تعزيز فعالية دور الهيئات والسلطات الرقابية.

٤- اعتماد معايير المحاسبة الدولية فى إصدار التقارير، والإفصاح عن أرقام الشركات..... وعلاوة على هذه التوصيات، الواردة أعلاه ضمن تقرير الدكتور موفق اليافي، والتي اعتمدت عليها في تقييمي للإصلاح الإداري في لبنان...إلا أنني قمت بزيارة ميدانية للمؤسسات اللبنانية التالية وذلك للوقوف على مدى دور الحوكمة في الاصلاح الإداري ..

١- دائرة البحوث والتخطيط في وزارة الاقتصاد في لبنان ٢٠١٢/٠٢/١٢

٢- الجامعة الأمريكية في بيروت ***AUB*** (الدكتور سيمون نعيمي) ١٢/٠٢/٢٥

٣- الجمعية اللبنانية للإنماء التربوي والاجتماعي بتاريخ ١٢/١١/١٩ حيث اجتمعت مع الدكتور نبيل قسطة[٨٤] فيها بهدف إغنائي بالمعلومات عن الحوكمة في لبنان حيث أنه مؤلف كتاب....... **(سر الحوكمة الناجحة)** وبعد اطلاعه على مسودة البحث المحققة من قبلي، حول الحوكمة ودورها في الاصلاح الإداري، في كل من لبنان والدنمارك، أشاربأن لبنان ما زال بعيداً عن تحقيق الحوكمة ودورها في الإصلاح الإداري ، حيث قُدم مقترحٌ بهذا الخصوص لمجلس الوزراء بتاريخ ١٢/٠٢/٠٤ وما زال قيد الدرس. وقد اطلعتُ على الكتاب المحقق من قبل الدكتور نبيل قسطة، وناقشته حول مجريات الحوكمة في لبنان ودورها في الاصلاح الاداري، وأبلغني بان الشركات اللبنانية حكومية كانت أو خاصة، ما زالت بعيدة عن تطبيق الحوكمة وأنها بحاجة ماسة إليها لإبعاد شبح الانهيارات وإبعاد الفساد الاداري والمالي عن هذه الشركات، ومن سير ما جاء في هذا الفصل، كونت مقارنة بحثية بين لبنان والدنمارك وخرجت منها بالآتي.

[٨٣]- الدول التي أعطت استقلالية لمهنة خبير المحاسبة القانونية:..السعودية- الأردن – قطر- الإمارات – الكويت – عمان.

[٨٤]- قسطة/نبيل - دكتور/صاحب كتاب سر الحوكمة الناجحة/دار منهل الحياة بيروت ٢٠١٢

أ. لبنان ...ما زال بعيداً عن تطبيق الحوكمة في سبيل تحقيق الاصلاح الإداري الأمثل (الفساد الإداري والمالي يتمثل فيها ٢.٥ من أصل١٠)...وأن الشركات العاملة في لبنان أكثرها عائلية، وتعمل الحوكمة في داخلها ضمن تلك العائلة...وبعيداً عن المعنيين في الشركة من الجمهور الداخلي أوالخارجي...وأن لبنان وحتى الآن لم يشهد انهيارات مالية لشركات القطاع الخاص أو العام [٨٥] ولكن مستقبل لبنان القانوني والاقتصادي بحاجة ماسة إلى تطبيق الحوكمة من أجل الاصلاح الإداري ...لكون المجتمع اللبناني يعاني من التدخلات السياسية والطائفية في كل مداخله السلبية وليست الإيجابية .

ب- أما في الدنمارك فإن الحالة في الاصلاح الإداري مستقرة،ولو أن الحوكمة تعمل بصورة مستمرة منذ منتصف التسعينيات بعيدة عنه وذلك كما نوهت مرات بأن الفرد الدنماركي يتحلى وبجدارة بخلوه من كل أبواب الفساد الإداري والمالي بسبب النزاهة والثقة الكبيرة بالقوانين منذ صغره، وتمتعه بكل الميزات الحياتية الايجابية مثل الرفاهية بكل مناحي الحياة...ولكن ورغم وجود انهيارات مالية وإدارية للشركات فإن الأمر المستقبلي يتطلب دراسة تقرير نوربي***(Nørby)*** والأخذ بهما في بعض المفاصل القانونية والإدارية حماية للشركات في الأفق المستقبلي،لذا فالمقارنة بين البلدين كما هو واضح فيها مفارقة كبيرة في نواحيها القانونية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

فلبنان غير مستقر أمنياً وهوما يتطلب أن يكون أساساً للتنمية الاقتصادية...أما الدنمارك فإنها مستقرة قانونياً واقتصادياً واجتماعياً، إلا أنها تتخوف من الانجراف الأوربي نحوها، مما يسبب الإفلاس المالي المستقبلي، والذي يدق ناقوس الخطر العالمي كما أسلفت في متن الدراسة هذه، إلى استقرارالدنمارك الآن من البعد الذي ينطوي على الشبح الخاص بالإنهيارات المالية...ومن هاتين المقارنتين لكل من الدنمارك ولبنان في الحوكمة ودورها في الاصلاح الإداري ،خرجت بنتيجة بأن العامل الأساسي في هذه المعادلة للحوكمة والاصلاح الإداري ...هو المجتمع والفرد بصورة أساسية لأنهما هما المعتيان في التمسك به وتحريك الحوكمة ،ويعتبر العامل الحاسم لدى كل المجتمعات الانسانية واللبنانية بصورة خاصة بالإضافة إلى دور القوانين العامة التي تؤثر في تحقيق الادارة الناجحة والإدارة العامة Administration الناجحة في تسيير كفاءة الأداء الأمثل ..وإبعاد شبح الفساد الإداري والمالي.

٨٢- اليافى/ موفق- دكتور/صاحب كتاب الحوكمة الجيدة فى مهنة المحاسبة ، الاتحاد العربي للمحاسبين

٤ -الخــــاتمة

١ - المحــور الأول

الإستنتاجـات...

٢ - المحـــور الثانـي.

التوصيـــــــات...

الخاتمة

وتحتوي كما في الرسائل الأكاديمية على محورين،الإستنتاجات وهي التي خرجت بها من الدراسة والتوصيات التي أراها مناسبة لطرحها كمعالجات لتطبيق الحوكمة والاصلاح الإداري وكالآتي..

١. المحور الأول

١-٤. الإستنتاجات...

خرجت بجملة من الاستنتاجات، التي تتعلق بالثوابت الموجودة هذه الدراسة وهذه الاستنتاجات هي

أ. مفهوم الحوكمة لغوياً :

هي الحكم والتحكم والتحكيم والأحكام والحاكمية للدلالة على الإحتكام للشريعة الواردة في القرآن الكريم أو إلى السنة النبوية الشريفة، والأخذ بهما في التعامل اليومي ، وبذلك **فالاحتكام هوالأقرب لغوياً وعربياً إلى الحوكمة** ، ويقصد بالاحتكام أي الرجوع إلى العقل أو نص عملي ، أو الشريعة المتبعة في بلد ما.

ب. الحوكمة من الناحية القانونية: هي الصيغة القانونية الموضوعة والمتفق عليها من قبل فقهاء القانون والإقتصاد وذلك لضبط الشركات والمحافظة على ثقة الجمهور لها (الداخلي والخارجي)

ج. الحوكمة من الناحية الاقتصادية: هي النشاط الإقتصادي الأمثل لعمل الشركات واحتساب كشوفات الموارد الخارجة من الإنتاج على شكل أرباح.

د. تاريخ الحوكمة. هو سجل الأحداث التي حدثت في الماضي في انهيار بعض الشركات وما زالت تتفاعل مع الحاضر لفهم أصول الحوكمة ودورها في إرساء دعائم الاصلاح الأمثل حفاظاً على انهيار الشركات ، ولكنني وجدت خلال تلك المراحل، بأنها كانت قانونية تنظيمية أو عفوية وهناك تخوف وعلى مر الأعوام من إنهيار بعض الشركات، ما لم تلتزم بوضعية قانونية تنظم العلاقة بينها وبين جمهورها الخارجي أو الداخلي، وإبعاد شبح الفساد الإداري والمالي.

و. أهمية الحوكمة. أكد ***Winkler*** على تنامى أهمية القواعد السليمة لحوكمة الشركات وتحقيق الاصلاح الإداري ، بغية تحقيق التنمية الاقتصادية وتفادي الوقوع في الأزمات المالية.

ز. أهداف الحوكمة.تسعى الحوكمة إلى تحقيق رفع الكفاءة، وأداء المؤسسات ووضع الأنظمة الكفيلة بتحقيق المكاسب أوتقليل الغش وتضارب المصالح.

ح. مبادىء الحوكمة.المحافظة على أموال الدولة/ ضمان حقوق المتعاملين مع مؤسسات الدولة /الإفصاح والشفافية.

ط. فالإدارة ...هي قانون العمل في مؤسسة ما، ويُستمد هذا القانون من القانون العام للبلد، والذي يعطي لكل مفصل في الدولة الحق في تحرير قانونه الخاص به.

ي. تاريخ الإدارة... عرفت الحضارات الإدارة منذ القدم وذلك يؤكد على أن الادارة قديمة قدم الانسان وتطوره الفكري والاداري تاريخياً .

ك. مفهوم الإدارة... إن أصل كلمة الإدارة ***(Administration)*** لاتيني بمعنى لكي يخدم........ ***(to serve)*** الإدارة بذلك تعني الخدمة على أساس أنه من يعمل بالإدارة ،يقوم على خدمة الآخرين

ل. الاصلاح الإداري... الاصلاح الإداري يتم في زمان ومكان معينين، مع التجدد والاستعداد لأي خلل مؤقتاً كان أو مستمراً، وهكذا تهدف عمليات الإصلاح الإداري إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة، بما تكفل تحسين مستويات الأداء، ورفع كفاءة النظم الإدارية.

م. أهمية الحوكمة في الإصلاح الإداري... يتراوح بين تنظيم الجهاز الإداري في الدول على أسس علمية سليمة، تكفل تحقيق الأهداف المرجوة منه ،أي أنه يعني تنظيم هذا الجهاز من حيث أساليب وطرق العمل، فضلاً عن تنظيم شؤون العاملين فيه.

ن. بدايات الحوكمة في العالم (إفلاس أنرون)... بما أن الحوكمة علم دراية جديدة يدخل فيها القانون والإقتصاد والإدارة، وقد بدأت ممارسة حوكمة الشركات فعلياً ،وكعمل تنظيمي وقانوني وعلمي منذ عام ٢٠٠١ ،لا سيما بعد انهيارعدد من الشركات الأمريكية الكبرى، مثل شركة. **(أنرون وورلد كوم).**

ص. الحوكمة في الدانمارك... فقد بدأت بها منذ منتصف التسعينات، حيث بدأ التركيز الدولي على كيفية التحكم بالشركات الكبيرة ، والسبب في ذلك الانهيارات التي مرت بها الشركات العالمية، وفي الدنمارك فضيحة شركة الغزل والنسيج الدنماركية (ريش الشمال) التي أشهرت إفلاسها عام ١٩٩١ .

ع. **الحوكمة في لبنان...** بما أن لبنان بلد ديمقراطي منفتح على العديد من الحضارات من الشرق والغرب، وهذا ما أغناه وأعطاه الدفع للأمام كي يتمكن من مواكبة التطور والوضع المعاصر،أما إقتصاد لبنان كما هو معلوم مبني على أساس إقتصاد السوق المفتوح (الحر) ويُعتمد هذا المبدأ منذ نشأته عام ١٩٢٦ / أساسيات الواقع الحالي للدنمارك والواقع الحالي للبنان.

٢ـ المحــورالثــاني..

٢ـ٤. التوصيـــــات..

أ. ضرورة الالتزام بالحوكمة في الشركات ،لضمان عدم الولوج إلى الفساد الإداري والمالي، ومن ثم انهيارها كما حدث مع الشركات الأمريكية، التي كانت بمثابة ناقوس الخطر للشركات العالمية الأخرى وخاصة في الدنمارك ولبنان.

ب. الرجوع إلى منظمة التعاون والتنمية الأوربية ***(OECD)*** من قبل دول العالم الراغبة في تحقيق الحوكمة، لإعطائها المشورة في كيفية تحقيق قانون الحوكمة لكل بلد، وحسب خصوصياته،حيث أوصت المنظمة الدول عند وضعها قانون الحوكمة الرجوع إليها لتحقيق الفائدة المرجوة والمثلى.

ج.الإصلاح الإدري ضمانة لثبات الشركات،وعدم انهيارها من خلال عمل الأفراد بشفافية عالية

د.تدريب العاملين في الشركات،على نحو معدلات الأداء الخدمي والعلمي في داخل وخارج البلاد.

هـ. ضرورة وضع برامج للتوعية، حول أهمية تضافر الجهود فالذين تخرجوا اليوم يحتاجون الى دراسات واقعية،عن تجارب نجاح وفشل الشركات الأخرى خارج وداخل البيئة التي نعيش فيها، وان يتعرفوا على أسباب نجاح أو فشل الشركات من خلال حلقات بحث وتدريب الى صغار رجال الأعمال والعاملين فى المشرق العربى.

و.ضرورة اصدارتشريعات لحماية صغارالمستثمرين والمقصود الشركات المساهمة المفتوحة وليس الشركات المساهمة المغلقة .

ز. تطبيق مبدأ الثواب والعقاب فى الإدارة العامة والخاصة، شرط ان يكون هذا التطبيق حازما وجازما.

ح. تعزيز استقلالية القضاء، وقد تكون هذه هى التوصية الأولى التي تمكن كل مستثمر من الشعور بالأمان إذا ما استثمر أمواله.

ط. ضرورة تكليف شركتى تدقيق مستقلتين،بحسابات الشركات المدرجة والمصارف وشركات التأمين بحيث تُصدران هاتين الشركتين تقريراً واحداً ، والتجربة الفرنسية تجربة ناجحة بهذا الخصوص ،اذ لا تسمح بان تزيد ولاية مدققى الحسابات عن ٦ سنوات كحد أقصى، ولو كان هذا الامر مطبق بالولايات المتحدة فى رأيى لما انهارت شركة انرون.

ي. ضرورة اصدار تشريع للشركات المساهمة المفتوحة فى تشكيل لجنة تدقيق، وهناك نوعين من الشركات، الشركات المفتوحة والمغلقة، فالمغلقة لا تريد ان يتدخل بها أحد وهي العائلية، اما الشركات المفتوحة فمدرج اسهمها فى البورصة وتتفاعل مع الاطراف الاخرى.

ك. تنظيم مزيد من ندوات ورش العمل أمام المسؤولين لترويج وتوضيح مفاهيم الإدارة الرشيدة، أو الحوكمة لأن تلك المفاهيم لم تبدأ بالنسبة لنا فى المشرق العربى الا من فترة ٥ .

ل. اعتماد خصخصة الادارة قبل الملكية فى القطاع العام أي ضرورة تحويل الإدارة من إدارة غير منتجة لا تملك الامكانات لاصدار التقارير والمعلومات والأرقام بشكل صحيح وسليم.

م. الاستفادة من تجارب الفشل للعمل الفردى وهنالك تجارب عديدة موجودة فى العالم.

ن.إعطاء الاستقلالية الكاملة لمهنة خبير المحاسبة، ومن الدول العربية التى أعطت الاستقلالية لمهنة خبراء المحاسبة لا تتعدى ست دول، فى حين اننا ندرك ان استقلالية مهنة خبراء المحاسبة فى دول العالم وفى الولايات المتحدة وانجلترا وفرنسا هو أمر موجود منذ اكثر من أربعين سنة، وهى المهنة الأولى التى يعتمد عليها الاقتصاد فى تطوير مقدراته الاقتصادية.

س. تعزيز فعالية دور الهيئات والسلطات الرقابية.

ع. ضرورة اعتماد معايير المحاسبة الدولية، فى اصدار التقارير والافصاح عن أرقام الشركات.

ف. ضرورة الاهتمام بالفرد من النواحي التعليمية والتربوية والصحية، بحيث يكون العون الكبير في الالتزام بالاصلاح الإداري والحوكمة في كل بلد، وخاصة لبنان ...أما في الدنمارك وكما أسلفنا فإن الفرد يعني يُعنى به منذ رياض الأطفال

ص.الحوكمة والاصلاح الإداري الطريقان الأمثلان لزيادة كفاءة الانتاج ..وأأكد ضرورة الالتزام بهما من قبل الإدارات العامة وتأثيرهما على الشركات الخاصة والعامة.

٥. المراجع ...

لقد اعتمدت على جملة من المصادر والبحوث والدراسات التي أغنت تحقيق هذه الدراسة وهي كما يلي ...

١-٥. الكتب العربية:

١. الحيالي، وليد، دراسات فى المشاكل المحاسبية المعاصرة، الطبعة الأولى، عمان، دار. الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤
٢. الشيرازي، عباس مهدي. نظرية المحاسبة ، مطبعة ذات السلاسل الكويت –
١٩٩١ .حماد، طارق عبد العال، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة فى المصارف)، الدر الجامعية، مصر، ٢٠٠٥.
٣. القاضي، حسين، المحاسبة الدولية ، الطبعة الأولي، الدار العلمية ودار الثقافة، عمان، ٢٠٠٠.
٤. القاضي، حسين، وحمدان، مأمون ، نظرية المحاسبة ، الدارالعلمية ود ارالثقافة، عمان، .٢٠٠١
٥. تشاركهام، جوناثان، إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك ، ترجمة مركز المشروعات. الدولية الخاص، ٢٠٠٣.
٦. جون سوليفان وآخرون، حوكمة الشركات فى القرن الواحد والعشرون ، ترجمة سمير. كرم، إصدار مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، ٢٠٠٣
٧. حلوة حنان، محمد رضوان. نظرية المحاسبة، منشورات جامعة حلب- ١٩٩٠
٨. حماد، طارق عبد العال، إدارة المخاطر أفراد - إدارات - شركات - بنوك ، الدار الجامعية . للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٧
٩. حماد، طارق عبد العال، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات
. الحوكمة فى المصارف)، الدر الجامعية، مصر، ٢٠٠٥
١٠. حنان،رضوان، بدائل القياس المحاسبي المعاصر،الطبعة الأولي،عمان،داروائل للنشر، ٢٠٠٣
١١.حنان/رضوان/تطورالفكرالمحاسبي مدخل نظرية المحاسبة،الدارالعلمية ودارالثقافة للنشر، ٢٠٠١
١٢ . سليمان، محمد، حوكمة الشركات ومعالجة الفس اد المالي والإداري ، الإسكندرية : الدار الجامعية ١١٦، (٢٠٠٦)
١٣ . على، عبد الوهاب وشحاته، شحاتة ، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات فى بيئة. الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الإسكندرية الدار الجامعية، ٢٠٠٧
١٤ . محمد طارق يوسف ، حوكمة الشركات ، مجلة المحاسب ، جمعية المحاسبين والمراجعين. المصرية ، العدد السادس عشر،أكتوبر- ديسمبر، ٢٠٠٣ م ،ص ١١
١٥ . مطر/ محمد عطية/الحيالى/ وليد ناجي / الراوي حكمت أحمد . نظرية المحاسبة

. واقتصاد المعلومات ، دار حنين مكتبة الفلاح- ١٩٩٥
١٦ . نعيم دهمش / الحاكمية المؤسسية وعلاقتها بالتدقيق ومهنة المحاسبة ،المؤتمر العلمي- المهني الخامس بعنوان : التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة ، عمان ، الأردن، ٢٤. ٢٥ أيلول ٢٠٠٣

٢-٥ الدراسات والأبحاث:

١. السعدني، مصطفى حسن بسيونى، مدى ارتباط الشفافية والإفصاح بالتقارير المالية وحوكمة الشركات ، المؤتمر الدولي (مهنة المحاسبة والمراجعة والتحديات المعاصرة). جمعية المحاسبين ومدققي الحسابات بدولة الإمارات العربية المتحدة، ديسمبر ٢٠٠٧
٢. الفيومي، أحمد ، أثر خصائص الأسواق الناشئة على اختبارات الكفاءة، دراسة تطبيقية على بورصة عمان، دراسات، مجلة العلوم الإدارية، المجلد الثلاثون، العدد الثاني، (٢٠٠٣)
٣. القشي، ظاهر والخطيب، حازم، الحاكمية المؤسسية وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع فى الشركات المدرجة فى الأسواق المالية، مجلة اربد للبحوث العلمية، المجلد العاشر، العدد الأول (٢٠٠٦)
٤. حبوش، محمد، مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات ، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية (٢٠٠٧)
٥. خليل، محمد، دور المحاسب الإداري فى إطار حوكمة الشركات ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، العدد الثاني، (٢٠٠٣)
٦. عوض، أمال ، قياس أثر الدور الحوكمي لمراجع الحسابات على سلوك إدارة الأرباح للشركات المسجلة فى سوق الأوراق المالية المصري، مجلة الدراسات المالية والتجارية (القاهرة، العدد الثالث، (٢٠٠٣)
٧. فاتح، وبشير، حوكمة الشركات كأداة لضمان صدق المعلومة المالية والأنظمة المحاسبية. وأثرها على مستوى أداء الأسواق، منتدى محاسبة دوت نت،(٢٠٠٦)
٨. قباجة،عدنان، اثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة فى . سوق فلسطين للأوراق المالية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا،١١٧(٢٠٠٨)

المجلات والدوريات:

١. أبو العطا، نرمين، حوكمة الشركات سبيل التقدم ، مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، ٢٠٠٣ ***www.hawkama.net***،٢٥/٢/٢٠٠٨.
٢. أبو بكر ،محمد، اللجنة الوطنية للحوكمة والمهمة الصعبة،مقالة،مجلة السوق المالي،العدد الثاني
٣. أبو دياب، نبيل، آفاق تطوير لائحة حوكمة في فلسطين ، ورقة عمل،الملتقى السنوي الأول لسوق رأس المال الفلسطيني،رام الله،٢٠٠٧-٢٠٠٨

٤.الشعيبي،عزمي،مجلة السوق المالي،العدد ٥
٥. الصاوي، عبد الحافظ، سوق الأوراق المالية فى فلسطين، ملفات وقضايا، القدس أون لاين.
٦. الصباغ، هاشم، تنظيم السوق المالي يسهم فى تدفق الأموال
.**http://syriasteps.com**، باستمرار، ٢٠٠٦
٧. العبد/ جلال/ حوكمة الشركات ..ماذا تعني ؟ وما انعكاساتها على سوق المال وحملة مقالة ، **www.4eqt.com**،الأسهم، شبكة اقتصاديات.
٨. العصا، أحمد، حوكمة الشركات فى سوق فلسطين للأوراق المالية /ترف أم حاجة ملحة؟ مقالة، مجلة سوق المال الفلسطيني، العدد الثاني.
٩. اليافى، موفق، الحوكمة الجيدة فى مهنة المحاسبة ، الاتحاد العربي للمحاسبين ، القانونيين،بيروت، ٢٠٠٣ .٢٠٠٨
١٠ . أيوب،نظام،مجلة السوق المالي،العدد ٥
١١ . توفيق، محمد، قراءات من الانترنت فى حوكمة الشركات:الأهمية والمبادئ والمصطلحات ،مقالة،موقع حوكمة الشركات .٢٠٠٨ ،
١٢ . سنقرط، مازن، مجلة السوق المالي، العدد ٥
١٣ . سوليفان، جون، مقابلة، مكتب الصحافة الفلسطيني،العدد ١٤
١٤ . شوقي، ماجد، حوكمة الشركات سهلة المنال بالنسبة للأسواق المتقدمة .. صعبة المنال بالنسبة للأسواق الناشئة؟ مركز المشروعات الدولية الخاصة **www.cipe arabia.org-**،٢٠٠٤
١٥ . عبادى، سليمان، دور البورصة فى الاقتصاد -تقييم تجربة سوق فلسطين ل لأوراق المالية. ورقة عمل، الملتقى السنوي الأول لسوق رأس المال الفلسطيني، فلسطين، ٢٠٠٧-٢٠٠٨ ،
١٦. علاونة، عاطف، مجلة السوق المالي، العدد ١١٨/٥

١٧.علاونة، عاطف، مراجعة لدور وأهمية هيئة سوق رأس المال فى الرقابة على السوق. المالي، ورقة عمل، الملتقى السنوي الأول لسوق رأس المال الفلسطيني، فلسطين، ٢٠٠٧-٢٠٠٨
١٨.عورتاني، هشام، مجلة السوق المالي، العدد ٥
١٩.عورتاني، هشام و موسى، نائل، دليل منهجية الإدارة فى المنشات التجارية المعاصرة.٢٠٠٣ مركز تطوير القطاع الخاص،فلسطين، ط ١.
٢٠. فوزي وآخرون، تقييم مبادئ حوكمة الشركات فى جمهورية مصر العربية ، ورقة عمل، . المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ٢٠٠٣.
٢١ . قباجة، وآخرون، تعزيز حوكمة الشركات فى فلسطين ، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، ٢٠٠٨- ٢٢ . مكحول، باسم، مجلة السوق المالي،العدد ٥.

٢٣.ميلليستاين، ايرا، دور مجالس الإدارة والمساهمين فى حوكمة ا لشركات، الاجتماع الآسيوي الثالث للمائدة المستديرة لمنظمة التعاون الاقتصادى والتنمية بشان حوكمة الشركات،سنغافورة، ٢٠٠١
٢٤. قسطة/نبيل دكتور/سر الحوكمة الناجحة/دار منهل الحياة بيروت ٢٠١٢
٢٥.المراجعات والمقابلات الشخصية مع بعض الأساتذة في لبنان والدنمارك.

٣-٥ : المراجع باللغة الانجليزية.. الكتب والمواقع الالكترونية.

1. *Besley, Scott and Brigham, Eugene, Principles of Finance, London, south– western, (2003)*
2. *Charkham, Jonathan, Keepin better company, Corporate Governance tenyears on, second edition, Oxford University Press, (2005) www.worldcat.org*
   .
3. *Colley, John, et al, What is Corporate Governance, McGraw-Hill Professional(٢٠٠٥) ، www.worldcat.org.*
4. *Cooper, Kerry and Fraser, Donald, The Financial Marketplace, secondedition, Addison-Wesley Publishing Co,(1986)*
5. *Fabozzi Frank & Modigliani Franco, Capital Markets, prentice-HallInc, USA,(1992)*
6. *Huse, Morten, Boards, Governance and Value Creation, CambridgeUniversity Press,(2007) www.cambridge.org*
7. *OECD,(1999),Principles of Corporate Governance Available: http://www.oecd.org.*
8. *OECD,(2004), Principles of Corporate Governance Available: http://www.oecd.org.*
9. *Ontario Teachers pension (2003), Good Governance is Good Business، Ottawa: OTP١١٩.*

10. Pilbeam, Keith, Finance and Financial Markets, Macmillan pressLTD,England,(1998)

Articles:

1. Heakal, Reem, www.investopedia.com.

Studies:

1. Bai, et.al.) Corporate Governance and Market Valuation in China. The University of Hong Kong,(2002)
2. Brown, Lawrence & Caylor, Marcus) Corporate Governance and FirmPerformance (2004)
3. Chtourou, et.al) Corporate Governance and EarningsManagement,(2001)
4. Core, et.al.) Does Weak Governance Cause Weak Stock Returns AnExamination of Firm Operating Performance and InvestorsExpectations,(2005)
5. Gompers, Paul) Corporate Governance and Equity Prices, QuarterlyJournal of Economics, 118,(2003)

Summary

Am as a,legal being... Searching always for new in the science of low... and I yet to pass the required of theory articles of my Masters stage. In Arab Academy in Denmark, to get Master's degree in low. After appointing a supervisor for my study whom are... Prof. Dr. Rashid aljazrawi... we together settled our opinion to take ...the Governance as a major which I will write upon it..I cover research on title as ...The Governance and its role in the administrative reform ...comparative study between Denmark and Lebanon...
To this ends I prepared a scientific plan ...which contains the following axes...

1. *The outline of study which concert the … problem, purpose, importance, hypotheses, and methodology of the study.*
2. *The concept of study … The concept contains the following chapters with sup-chapters ...as*

- *Chapter 1. meaning and history of governance (with 2. subchapters)*
- *Chapter 2. The meaning of administrative reform (with 2. Subchapters)*
- *Chapter 3. The role of governance on administrative reform, taking both Denmark and Lebanon as a comparative study..(with 2. subchapters)*

3. *Ending … This contains both of.*

- *Conclusions and recommendations.*

This covered all points which come out with this study.

4. *References... I used many resources as bibliography... and booklets, and personal meetings in both Denmark* and Lebanon.

With my best regards
Sabri Chebli
Denmark 2013

Konklusion

Som en juridisk forsker, er jeg altid udkig efternye juridiske videnskaber. Efter jeg har passeret den teoretiske del af 1. år af uddannelsen i Arabiske Akademi i Danmark for at få kandidategrad i jura. Efter udnænelsen af en vejleder, som er Prof. Dr. Rashid Aljazrawi, har vi besluttet at skrive om Selskabsledelsen. I 2. år af udannelsen havde vi valgt at skrive om:

- Selskabsledelsen og dens rolle af forbedring
- Sammenlignings undersøgelse af selskabsledelsen mellem Danmark og Libanon

Til dette formål har jeg lagt en plan som indeholder følgende punkter:

1- Planen som indeholder formål og vanskeligheder af udannelsen… udannelsens vigtighed… udannelsens muligheder… udannelsens metoder og introduktion til udannelsen.
2- Udannelsens koncept:

- Kapitel 1.. Historie og forståelsen af selskabsledelsen, 2 sektioner
- Kapitel 2… Ledelsens forståelse og forbedringer, 2 sektioner
- Kapitel 3… Selskabsledelsens rolle i ledelsens forbedringer, 2 sektioner………… Denne kapitel omhandler sammenligninger mellem Danmark og Libanon.

3- Afslutning som indeholder følgende:

- Konklusion
- Anbefalinger

4- Jeg brugte mange resurser som bibliografi, brochurer og personelle møder både i Danmark og Lebanon.

Med min bedste hilsen
Sabri chebli
Danma